

**FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN EL
ÁREA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE INCAUCA S.A.**

DIANA MARÍA BOHÓRQUEZ QUEVEDO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PERIODISMO
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

**FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA
DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE INCAUCA S.A.**

Diana María Bohórquez Quevedo

Pasantía para optar al título de Comunicador Social-Periodista

**Director
JORGE MAURICIO ESCOBAR SARRIA
Comunicador Social-Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PERIODISMO
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista

JORGE MAURICIO ESCOBAR SARRIA
Director

PATRICIA GARCÍA
MARÍA EUGENIA HERNÁNDEZ
Jurados

Santiago de Cali, junio de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias, infinitas gracias, sin su luz nada sería posible. A mi madre por su gran esfuerzo, apoyo y compromiso. A mis hermanos porque los adoro. A Diana Margarita Vásquez por su paciencia y grandiosa gestión. A Jorge Mauricio Escobar por su acompañamiento en el óptimo desarrollo del proyecto. A mis compañeras del área de Gestión del Conocimiento por confiar y respaldar este trabajo. A Incauca S.A. por permitirme culminar mi proceso académico en la compañía y a toda mi familia, mil gracias por estar ahí.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA	12
2. RESUMEN DEL PROYECTO DESARROLLADO EN LA PASANTÍA	13
3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	16
3.1 MISIÓN DE INCAUCA S.A.	17
3.2 VISIÓN DE INCAUCA S.A.	17
3.3 VALORES CORPORATIVOS	18
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA	19
5. PREGUNTA PROBLEMA	23
6. OBJETIVOS	24
6.1 OBJETIVO GENERAL	24
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
7. INTERÉS DE LA PASANTÍA	25

7.1 CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE	25
7.2 CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE	26
7.3 CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE	26
8. FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO PROPUESTO	27
9. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA	28
10. MARCO CONTEXTUAL	29
11. MARCO TEÓRICO	30
12. METODOLOGÍA	38
12.1. ENFOQUE	38
12.2. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO DE PASANTÍA	39
12.3. RESUMEN METODOLÓGICO	73
12.4. ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO?	74
12.5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZÓ?	74

12.6. ¿QUÉ PROCEDIMIENTOS FUERON UTILIZADOS PARA CUMPLIR CON LA PASANTÍA?	75
12.7. ¿CUÁLES FUERON LOS ELEMENTOS INNOVADORES DE LA PROPUESTA?	77
13. CRONOGRAMA	78
14. TALENTOS Y RECURSOS	79
14.1 TALENTOS HUMANOS	79
14.2 RECURSOS FÍSICOS EMPLEADOS EN EL PROCESO, ESPECIALMENTE LOS APORTADOS POR LA ORGANIZACIÓN OFERENTE DE LA PASANTÍA	79
15. RESULTADOS	81
15.1 CONCLUSIONES	81
15.2 RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Funciones del estudiante en el proyecto propuesto	27
Tabla 2. Plan estratégico de comunicación - Estrategia No 1	44
Tabla 3. Plan estratégico de comunicación - Estrategia No 2	48
Tabla 4. Plan estratégico de comunicación - Estrategia No 3	53
Tabla 5. Plan estratégico de comunicación - Estrategia No 4	63
Tabla 6. Resumen del plan metodológico	73
Tabla 7. Cronograma	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión de la comunicación para el aprendizaje	33
Figura 2. Medición de la participación antes y después de la implementación del Plan Estratégico de Comunicación	72

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a operarios de Incauca S.A.	86
Anexo B. Resultado e interpretación de la encuesta	88

INTRODUCCIÓN

En la pasantía se desarrolló un Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer los canales que estaban siendo empleados en la divulgación de la metodología del área de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A.

Gestión del Conocimiento busca implementar estrategias para la gestión efectiva del talento humano, que quiere destacar las labores de los colaboradores, orientar sus acciones hacia la innovación y el reconocimiento como elementos diferenciadores en los que se evidencie todo su potencial y la capacidad transformadora en su que hacer.

Aquí se destaca el papel fundamental que jugó la comunicación organizacional en la adopción de nuevas formas que permitieran aportar valor agregado a la compañía a través de la gestión con el talento humano. Para ello se evaluó el rol y la incidencia que tenían los canales de comunicación en la difusión y apropiación de la estrategia de gestión del conocimiento en el Ingenio.

Inicialmente se realizó una identificación y caracterización de los canales de comunicación que empleaba el área, posteriormente se realizó un diagnóstico que evidenció el estado, la relevancia y el uso que se les daba a éstos.

Una vez concluido el diagnóstico, se desarrolló el Plan Estratégico con el fin de mejorar la comunicación entre el área y los operarios de la planta de Incauca S.A. El plan contempló cuatro estrategias diferentes de comunicación como el refuerzo de la metodología de gestión del conocimiento con los operarios, la elaboración del boletín “Conocimiento al día”, la reestructuración del portal de Gestión del Conocimiento en la intranet y el concurso “Reconocimiento al Conocimiento”.

Finalmente, con la puesta en marcha del Plan Estratégico de Comunicación, se incentivó la participación del recurso humano a través de la buena comunicación, se logró mayor receptividad y compromiso de los operarios con el área de Gestión del Conocimiento.

Fue un gran logro que el personal trabajara con mayor motivación, desde una perspectiva más humana sintiéndose importante en la organización por el reconocimiento de sus aportes ante compañeros y superiores. Con este trabajo se propició un mejor clima laboral, que muy seguramente se verá reflejado en el rendimiento de cada colaborador en su proceso y/o funciones en las diferentes áreas de trabajo.

1. TEMA

Fortalecimiento de los canales de comunicación en el área de Gestión de Conocimiento de Incauca S.A.

1. RESUMEN SOBRE EL PROYECTO DESARROLLADO EN LA PASANTÍA

El proyecto desarrollado en el área de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A. contempló varias etapas. Inicialmente se realizaron visitas exploratorias y de reconocimiento del área de trabajo. En estos primeros acercamientos se conoció la documentación pertinente para identificar los procesos y apropiar la metodología de la estrategia de gestión del conocimiento.

En esta etapa se identificaron los dos canales de comunicación que Gestión del Conocimiento emplea para hacer difusión de las herramientas que tienen habilitadas y para socializar los aportes que realizan los colaboradores de las diferentes áreas. Además de la identificación se hizo un registro fotográfico y la caracterización de la información que estaba publicada en dichos espacios, a través de bitácoras de observación.

Posteriormente se realizó una encuesta para medir la efectividad de los canales de comunicación que estaban siendo empleados por el área. Para la aplicación de la encuesta se concertaron tiempos y espacios de tal forma que los trabajadores tuviesen el tiempo suficiente para responder y no recibir ninguna presión de los jefes, compañeros o supervisores.

Una vez aplicada la encuesta se tabularon los resultados, se realizó el respectivo diagnóstico*, se identificaron las falencias de los canales de comunicación que estaban siendo empleados y se presentó al grupo de trabajo de Gestión del Conocimiento (en adelante GC) para empezar a trabajar en la estrategia de comunicación que debía implementarse en el área.

Este diagnóstico se elaboró con base en los resultados de las encuestas, las observaciones a los canales de comunicación (centros del saber e intranet) y algunas entrevistas semi-estructuradas que fueron aplicadas a algunos jefes y supervisores de proceso de la planta de Incauca S.A.

Un primer elemento que se evidenció en el diagnóstico es que no todo el personal conocía el área de GC ni entendían la estrategia. Un porcentaje representativo del personal no se había enterado de manera formal de cuáles eran las herramientas que tenía habilitadas para participar de la gestión del conocimiento y cuáles beneficios podría obtener a través de su participación.

* El objetivo principal del diagnóstico es precisar fortalezas y debilidades de sistemas de comunicación internos y externos, de flujos de información, medios y canales para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias. CHARLES, Mercedes (1991) "El diagnóstico de comunicación, gestor del cambio". En Memorias del Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Tampoco conocían la procedencia o finalidad de la información que se publicaba, sólo sabían lo que algunos compañeros o supervisores habían comentado.

También se concluyó que los canales de comunicación no estaban cumpliendo su función por varias razones, en primer instancia, la información que se publicaba en los centros del saber no era lo suficientemente clara ni resumida y la audiencia, en su mayoría, no lee constantemente por lo tanto los niveles de lecturabilidad de la información, no eran los esperados.

Cuando se exploró la información de gestión del conocimiento en la Intranet, se evidenció que ésta no se presentaba de manera estructurada, era confuso para los usuarios que la consultaban. Muchos operarios y algunos jefes no sabían que en la Intranet podían encontrar esta información.

En el diagnóstico fue posible evidenciar que la información que le llegaba al personal era muy limitada y sólo daba cuenta de los aportes que hacían los operarios, sin embargo a ellos no se les informaba acerca del puntaje acumulado ni de las novedades que se estuviesen dando en el área.

La estrategia de comunicación, planteó varias actividades que permitieran optimizar los canales de comunicación en el área, este plan fue aprobado por la dirección de GC y se comenzó a desarrollar así:

La primera actividad fue la resocialización de la estrategia de Gestión del Conocimiento y se llamó: "Gestión del Conocimiento, comprometidos con el talento humano". Para llevarla a cabo se elaboró un plegable en el que se explican todas y cada una de las herramientas con las que los operarios pueden participar de la estrategia.

Se acordaron reuniones con los grupos de trabajo. En éstas se entregó y explicó el contenido del plegable, se hizo una resocialización del área de GC de manera pedagógica y participativa. Las personas que asistieron y conocían la estrategia podían explicarle a los demás compañeros en qué consistía y se ganaban algún souvenir de la empresa por su aporte.

Como respuesta a la necesidad de mantener más y mejor informados a los operarios con las actividades que realiza constantemente GC, se creó el boletín "Conocimiento al día", esta será una publicación mensual, a la fecha ya han salido dos ediciones. Aquí se cuentan las novedades del área, se reconocen las comunidades y/o trabajadores más participativos, las mejores prácticas y las mejores innovaciones. Este boletín se publica en los Centros del Saber y también en la Intranet.

La segunda campaña buscó afianzar el espacio disponible en la Intranet, para ello se elaboró un mapa de navegación con la información que ya estaba montada para la construcción del “Portal del Conocimiento”. Para ello se sugirió la elaboración de un index con la mascota de gestión del conocimiento para crear identidad y que visualmente los usuarios fácilmente identificaran que ahí podían encontrar la información relacionada con el área.

Se realizó toda la propuesta del Portal del Conocimiento, pero los encargados de materializarla fueron proveedores externos de Incauca S.A.

Una vez montado el nuevo portal, se realizó la campaña de expectativa y de socialización de este renovado espacio, la campaña se llamó “Gestión del Conocimiento, más cerca de ti”. Consistió en el envío de mensajes por correo electrónico y volantes que fueron publicados en los centros del saber. Después de la campaña de expectativa se hizo una inducción con los operarios que tienen acceso a la Intranet, en la inducción se les explicaba cada uno de los links que estaban habilitados en el portal y cómo podían explorarlos.

Se creó el concurso “Reconocimiento al Conocimiento”, para incrementar el número de lectores de los centros del saber y el sentido de pertenencia por la estrategia y los centros del saber. Se midió la participación por cada área a través de la cantidad de valoraciones de experiencias y la cantidad de caritas felices (símbolo de que la estación permaneciera limpia y aseada) que acumulara cada área en quince días. Las comunidades más participativas ganaron anchetas, gorras etc.

De esta manera culminó el desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Comunicación, que buscó afianzar la receptividad de la estrategia de gestión del conocimiento en los operarios de la planta de Incauca S.A.

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Según información publicada en la web de Incauca S.A., esta es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar. Es el Ingenio Azucarero más grande de Colombia y fue fundado el 29 de Julio de 1963 por el Dr. Harold H. Eder iniciando su primera molienda el 15 de marzo de 1966. Desde el 1 de Mayo de 1980 Incauca S.A. hace parte de la organización Ardila Lülle.

Esta empresa alcanzó el liderazgo en la industria azucarera en 1982, desde esa fecha ha mantenido unos altos niveles de productividad y un permanente desarrollo tecnológico que le ha permitido estar a la vanguardia del sector azucarero nacional.

Las instalaciones están localizadas a una distancia de 50 kilómetros de la ciudad de Santiago de Cali, en El Ortigal, municipio de Miranda, departamento del Cauca. Esta organización tiene un área de influencia en diferentes municipios del Valle y del Cauca como: Cali, Caloto, Candelaria, Corinto, Florida, Jamundí, Miranda, Padilla, Palmira, Pradera, Puerto Tejada y Santander de Quilichao.

El ingenio genera más de 25.700 empleos entre directos e indirectos, de ahí su gran importancia como motor de desarrollo económico en la región. Tiene un amplio portafolio de productos comercializados en el mercado nacional e internacional como:

- Azúcar Crudo en presentación a granel y sacos de 50 kg con destino al mercado interno (fábrica de concentrados) y mercado externo.
- Azúcar Moreno en presentación de sobres, 1 libra, 2 libras y 5 libras con destino al mercado interno
- Azúcar Blanco para el mercado externo en presentación de 50 kilos y para el mercado interno en presentación de 1 libra, 2 libras, 5 libras y sacos de 50 kilos.
- Azúcar Refinado para el mercado externo en presentación de 50 kilos y para el mercado interno en presentación de libra, 2 libras, 5 libras, sacos de 50 kilos y de 1 tonelada.
- Miel virgen y Miel Final o Melaza de Caña
- Alcohol Carburante, compuesto de carbono, hidrógeno y oxígeno que resulta de la fermentación de azúcar o de almidón convertido en azúcar,

extraídos ambos de la biomasa, es utilizado para oxigenar la gasolina y disminuir la contaminación ambiental.

- Azúcar en Blanco Especial, Refinada y Morena en empaque Tetra Rex.
- Caramelos de ajonjolí y dulces de guayaba.

3.1 “MISIÓN DE INCAUCA S.A.

Desarrollar y comercializar productos energéticos y sucroquímicos con mayor valor agregado a partir de fuentes renovables para mejorar la calidad de vida y ser sostenibles con capital humano competente, utilizando procesos y tecnología apropiada.

3.2 VISIÓN DE INCAUCA S.A.

Ser líder en gestión del conocimiento y capital intelectual, operando con los procesos más eficientes en la industria azucarera.

Posicionar sus marcas por los elementos diferenciadores en mercados que generen la máxima rentabilidad.

Tener inversiones en mercado de energéticos en otras regiones y/o países.

Fortalecer el compromiso con el desarrollo del talento humano y de las comunidades de influencia, al igual que con la protección del medio ambiente, como una de nuestras prioridades.

La empresa está encaminada a posicionar sus marcas con elementos diferenciadores en mercados que generen la máxima rentabilidad, fortaleciendo el compromiso con el desarrollo del talento humano.

3.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que enmarcan los lineamientos estratégicos y la filosofía institucional de la organización son:

3.3.1 PASIÓN Y ENTREGA. Entender que el trabajo dignifica y es fuente de realización personal, de crecimiento y de desarrollo. Así el trabajo es más que funciones. En Incauca el trabajo se disfruta.

3.3.2 AGREGAR VALOR. Actuar siempre con el compromiso de agregar valor.

3.3.3 RECONOCIMIENTO A LAS LABORES EXCEPCIONALES. Estar atento a las contribuciones que hagan las personas en Incauca S.A., a todas las áreas, para hacerlas visibles ante la organización.

3.3.4 CURIOSIDAD E INGENIO. La capacidad para mejorar los procesos, participar en proyectos y presentar propuestas de productos y mejoras que hagan más competitiva la Organización”.¹

Estos valores han sido planteados para posibilitar el desarrollo, la competitividad, la productividad y la permanencia de la compañía en la industria, garantizando un mejor desempeño del capital humano.

Para ello se implementó el área de Gestión del Conocimiento en Incauca S.A., ésta surgió con el objetivo de generar y desarrollar ventajas competitivas a través del conocimiento que posee su capital humano. Dentro de las políticas de la estrategia se estableció que el conocimiento como activo intangible, se debe retener para después ser divulgado a todos los agentes que hacen parte de la organización y así garantizar que el conocimiento no sólo está siendo acumulado, si no que también se aplica.

¹ Filosofía Institucional de Incauca S.A. [en línea]. Santiago de Cali: Sector Agroindustrial de la OAL -Incauca S.A., 2005 [consultado 08 de Noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.incauca.com

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA

Desde el primer semestre de 2007, se creó el área de Gestión del Conocimiento en Incauca S.A., a través de ésta, el Ingenio buscaba generar, renovar, retener, proteger y distribuir el conocimiento de tal forma que el talento humano sea protagonista en la evolución empresarial, recibiendo por sus aportes el reconocimiento económico, material y social que incentivará su espíritu innovador, entrega y dedicación con los procesos de la empresa.

La estrategia de gestión del conocimiento incluye a 580 operarios que trabajan en diferentes áreas de la planta de Incauca S.A., se espera que al 2009, la totalidad de la población que trabaja en la planta, esté incluida y trabaje bajo el modelo de gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento implica el desarrollo de todos los activos intangibles que aportan un valor a la organización a la hora de identificar capacidades, competencias esenciales y distintivas². La gestión del conocimiento se implementó en Incauca S.A. como una nueva metodología para promover las estrategias directivas, valorando y reconociendo el capital humano.

Para fortalecer el sistema de gestión del conocimiento, se pensó en la comunicación como un elemento estratégico para propiciar los flujos de información que fomentaron la participación y colaboración del personal en el uso de las herramientas habilitadas por el área.

A pesar que el área ya tenía una metodología establecida, no existía un plan de comunicación encauzado a divulgar la participación de los operarios tampoco se había contemplado la posibilidad de establecer un medio de comunicación que permitiera informar a cada uno de los operarios las actividades que Gestión del Conocimiento realizaba.

Para el desarrollo de esta pasantía se referenció la experiencia del caso *Liberty Seguros* y el aporte que tuvo la comunicación en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la gestión del conocimiento.

CASO LIBERTY SEGUROS

Liberty Seguros es una compañía multinacional miembro del grupo Liberty Mutual, empresa estadounidense clasificada en puesto 110 del Ranking Fortune 500. Liberty tiene presencia a nivel mundial en Europa, Asia, América del Norte y del Sur. En Colombia es la empresa número único en utilidad

² IKUJIRO, Nonaka y HIROTAKA, Takeuchi. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, 1999. Pags. 6 y 7.

técnica total y en los ramos de automóviles y seguros generales es la número uno en ventas. Cuenta con 600 empleados directos y una red de vendedores de más de 2500 compañías.

Comunicaciones

“Las comunicaciones corporativas en Liberty seguros están orientadas a informar, actualizar y motivar a todo el personal de la compañía. Mediante diferentes medios como: Mensajes SMS a celular, mensajes de correo, periódicos online, robot de mensajes electrónicos, brochures, animaciones flash y afiches corporativos, logramos mantener uniforme el norte hacia el cual camina nuestra organización.

El punto central es lograr que haya una continuidad comunicacional en las actividades que se desarrollan, pues la generación de cultura corporativa descansa sobre un plan de comunicaciones estandarizado y de impacto sobre el nivel de compromiso, motivación y resultados por parte de los empleados hacia la organización³”.

En el caso específico del área de Gestión del Conocimiento en Incauca S.A., fue necesario diagnosticar la función que estaban cumpliendo los canales de comunicación existentes, para posteriormente desarrollar el Plan Estratégico de Comunicación que optimizará el uso de éstos y finalmente incrementara la receptividad del trabajador con la estrategia.

La gestión del conocimiento se enmarca en la prioridad de brindar a los colaboradores de la organización, herramientas, espacios y metodología que les permitan facilitar su capacidad de “Aprender a Aprender”.

Gestión del Conocimiento requería que las personas de una forma descentralizada, con base en su experiencia práctica y conocimiento del entorno, fueran un elemento activo de los flujos de generación de conocimiento en la organización, para poder ser competitivos brindando nuevas capacidades de innovación y creatividad a la empresa*.

³ SALAMANCA, Alejandro Director de Gestión del Conocimiento en la multinacional Liberty Seguros en Colombia. Conferencia: Gestión del Conocimiento como fuente de competitividad. Memorias VI Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, 2006.

* Concepto tomado de la explicación dada por la coordinadora de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A. Lorena Ginan Fedrich.

Para ello, el área de GC con el apoyo de la gerencia habilitó cuatro formas de participación:

A. Innovación: los operarios tienen la oportunidad de registrar las ideas que tengan para mejorar el proceso, nuevas herramientas y/o nuevos procedimientos. Si el aporte tiene algún retorno económico, el operario tendrá la oportunidad de recibir un porcentaje de este ahorro, además obtendrá 300 puntos que podrá acumular para canjear por diferentes reconocimientos materiales.

B. Experiencias: los trabajadores pueden compartir sus buenas prácticas o los “trucos” importantes que han utilizado para realizar exitosamente su trabajo. Por medio de esta herramienta los operarios ganan 50 puntos canjeables por beneficios materiales y también reciben reconocimiento social por la divulgación en los Centros del Saber de esas buenas prácticas.

C. Valoración de experiencias: con esta herramienta GC busca evaluar la efectividad que tienen las buenas prácticas en cada una de las áreas de trabajo. Además se mide la importancia que le dan los operarios a los aportes que hacen sus demás compañeros. Las buenas experiencias que tengan una valoración entre 4 y 5, reciben 20 puntos adicionales al igual que los trabajadores que valoran los aportes de sus compañeros.

D. Libro del saber: a través de este medio GC trabaja en la creación de un directorio del conocimiento de fácil acceso. El libro del saber está ubicado en cada área y los colaboradores pueden consultarlo para identificar personas que puedan brindar aportes o solucionar dudas. El trabajador que actualice su libro del saber con nueva formación también recibe puntos.

En los Ingenios azucareros, el concepto de organización está ligado a procesos técnico-operativos que usualmente relegan al ser humano a un segundo plano y en pocos casos se piensa de manera estratégica el aprendizaje organizacional, Incauca S.A. tuvo la iniciativa de implementar el área de GC para promover el desarrollo individual y colectivo de la organización trabajando en la creación de una cultura que se preocupara, pensara y reconociera el aporte del cliente interno.

La estrategia de gestión del conocimiento se trabajaba con el personal de la planta, en su mayoría operarios, con un grado de escolaridad bajo-medio, por lo tanto se empleaban como canales formales de comunicación los centros del saber o estaciones físicas y la Intranet:

Estación física o centro del saber: es un stand o cartelera, en el cual se publicaba únicamente los aportes de los colaboradores de cada área o la información que se consideraba pertinente.

Intranet: en esta sólo se publicaban los aportes de los operarios, no había ningún otro tipo de información que les permitiera enterarse de las actividades o novedades del área.

Los trabajadores tenían baja participación en las alternativas que ofrecía el modelo de gestión del conocimiento, a pesar que el área presentaba una nueva oportunidad para brindar reconocimiento a la propuesta de valor que había detrás de cada operario, esta no era aceptada ni aprovechada por la gran mayoría del personal.

La propuesta del área no tenía los índices de participación esperados, debido a esta situación surgió la necesidad de estudiar el estado de los canales de comunicación que estaban siendo empleados en la difusión del modelo de gestión del conocimiento.

La primera hipótesis relacionada con esta situación, era que los canales de comunicación utilizados para hacer la difusión de la estrategia, no generaban gran impacto. Se evidenció, la necesidad de implementar un Plan Estratégico de Comunicación que logrará involucrar a los operarios en la metodología de GC.

5. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo fortalecer los canales de comunicación en el área de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A.?

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los canales de comunicación existentes en el área de Gestión del Conocimiento de Incauca S.A.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.2.1 Identificar los canales de comunicación que se utilizan en la difusión de las herramientas de Gestión del Conocimiento.

6.2.2 Diagnosticar la efectividad del estado actual de los canales de comunicación existentes.

6.2.3 Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación que optimice el uso de los canales de comunicación en Gestión del Conocimiento y afiance la receptividad de la estrategia en los operarios.

7. INTERESES DE LA PASANTÍA

7.1. ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El desarrollo de este proyecto de pasantía en INCAUCA S.A., constituyó un gran reto académico; en primera instancia poder aplicar los conceptos y la teoría que se aprendió en el transcurso de la carrera, en una empresa donde la comunicación no tiene el reconocimiento que desde la academia idealizamos los comunicadores. Aquí se debía realizar un proceso de concienciación con los directivos de la importancia y el aporte de la comunicación dentro de la organización.

Esta propuesta estuvo enfocada en la estrategia de la comunicación organizacional y todos los elementos que la componen como cultura, clima, medios y competencias de comunicación, temas inexplorados por el área de GC, pero que al ser aplicados en este contexto, me permitieron afianzar mis conocimientos y habilidades.

El trabajo se desarrolló desde un énfasis pedagógico, tanto para la dirección de Gestión del Conocimiento como para los operarios quienes son el público objetivo del área. Se explicó la importancia de la comunicación como complemento del modelo que ya había sido implementado y el área concedió los espacios para el diseño e implementación del Plan Estratégico de Comunicación.

El acercamiento a situaciones o conflictos reales por necesidades comunicacionales, permitió diagnosticar, proponer y desarrollar estrategias de comunicación interna, que suplieron las necesidades identificadas al inicio del proyecto, se brindó la confianza y el espacio oportuno para que desde el conocimiento se desarrollaran las propuestas necesarias, convirtiendo esta experiencia laboral en un grandioso aporte académico.

Vale la pena destacar el aprendizaje que obtuve sobre gestión del conocimiento, un tema del cuál tenía referencias pero no manejaba, y que ahora representa una propuesta interesante que en el ámbito laboral, profesional y académico puedo seguir afianzando.

7.2. ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El cumplimiento de tiempos, objetivos y el óptimo desarrollo de este trabajo de pasantía, representa un primer acercamiento a la vida, no sólo laboral sino también profesional por parte del estudiante, enriqueciendo y afianzando sus destrezas. Un gran reto en el ámbito profesional fue lograr la interacción y acoplamiento con grupos de trabajo de diferentes áreas, tener empatía, buena comunicación y receptividad fueron algunos de los alcances que se presentaron en el transcurso de estos meses.

La pasantía permitió desarrollar estrategias pensadas desde los conceptos y teorías aprendidas en la academia pero aplicadas de manera eficaz en un escenario real donde se puede evaluar el trabajo desde el profesionalismo que cada estudiante muestre frente a su gestión, convirtiendo esta experiencia de pasantía en una herramienta fuerte para enfrentar la vida laboral.

En el transcurso de este trabajo se evidenciaron algunos elementos importantes en el desempeño profesional y que difieren completamente de la vida universitaria. Esta experiencia de pasantía permitió identificar algunas deficiencias y habilidades que se pueden trabajar para lograr un profesional integral.

7.3. ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El desarrollo de este trabajo en Incauca S.A. permitió integrar los objetivos de una compañía con el quehacer diario de los trabajadores en su jornada laboral. Lograr diseñar una estrategia desde la comunicación e implementarla en una de las áreas de un ingenio tan grande, es un logro que puede ser valorado en oportunidades de trabajo con otras empresas.

Reconocer las dinámicas organizacionales, involucrarse con el reglamento, sistemas de gestión y manuales de procedimiento son términos completamente nuevos que permiten ubicarse en un plano laboral, seguramente estas condiciones ubican al estudiante para enfrentarse a una vida laboral una vez culminé el proceso de formación académica.

Poder conocer acerca de la gestión del conocimiento también representa una gran ventaja porque es un tema novedoso que puede representar un valor agregado en el mercado laboral.

8. FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO PROPUESTO *

Objetivo	Actividad	Funciones Diana María Bohórquez	Aporte de Incauca S.A.
Identificar los canales de comunicación que se utilizan actualmente en la difusión de las herramientas de Gestión del Conocimiento	Reconocer los canales de comunicación empleados en Gestión del Conocimiento.	Revisión documentación de GC, visitas a los Centros del Saber, Registro de bitácoras de observación, análisis de la información que GC publica en sus Centros del Saber, registro fotográfico a los Centros del Saber.	Facilitación de la documentación, reglamento interno de GC, manual de procedimiento y componentes de la estrategia de GC.
Diagnosticar la efectividad del estado actual de los canales de comunicación existentes.	Reconocer la efectividad de los canales de comunicación empleados por GC.	Estructuración de la encuesta, aplicación de encuesta, análisis de la encuesta y socialización de resultados.	Impresión de las encuestas.
Diseñar un plan estratégico de comunicación que optimice el uso de los canales de comunicación empleados en Gestión del Conocimiento.	instructivo GC "comprometidos con el Talento Humano" Recapitulación de la estrategia de GC con los operarios	Realización del instructivo (plegable): contenido, selección y edición de la información. Entrega del instructivo a cada colaborador.	Impresión del plegable. Facilitación del personal y salas de reuniones.
	"Gestión del Conocimiento, más cerca de ti" Reestructuración del portal de GC en la Intranet y socialización de la herramienta	Estructura del arbol de navegación portal GC, Elaboración de campaña de expectativa para relanzamiento, socialización del nuevo portal de GC (elaboración y distribución de mensajes por correo electrónico y Centros del Saber)	Reestructuración del portal GC en la intranet, impresión de material POP para socialización de la Intranet.
	Incrementar el número de lectores de los Centros del Saber, Campaña "Reconocimiento al Conocimiento"	Diseño y presentación del concurso "Reconocimiento al Conocimiento", socialización del concurso en los Centros del saber (volante), medición de la efectividad del concurso, premiación a los ganadores, divulgación de los ganadores.	Impresión de material POP para presentación del concurso, premiación (anchetas, gorras y lapiceros Incauca)
	Informar a los operarios que hacen parte de la estrategia de Gestión del Conocimiento de los programas y novedades que se adelantan en el área.	"Conocimiento al día" elaboración del boletín de GC.	Impresión del boletín y diseño final del boletín, publicación en los Centros del Saber y en la Intranet.

* Cuadro creado y desarrollado por la pasante en su proceso de diseño del Plan Estratégico de Comunicación en el área de Gestión del Conocimiento en Incauca S.A.

9. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA.

Gestión del Conocimiento necesitaba identificar nuevas y mejores formas de transmitir la información para así alcanzar los objetivos propuestos por el área y conseguir mejores resultados, que aportaran al bienestar laboral del trabajador y a la construcción de una cultura organizacional de innovación y conocimiento.

El área tuvo la oportunidad de fortalecer estos aspectos trabajando desde un diagnóstico de comunicación que permitió identificar falencias de las estrategias que hasta el momento estaban siendo empleadas.

La implementación del Plan Estratégico de Comunicación además de incrementar la participación de los operarios, también será un soporte para mostrar la gestión del área ante posibles auditorías. Gestión del conocimiento logró pensar e integrar la comunicación de tal forma que alineó sus actividades y acciones de acuerdo con los objetivos de la organización y las necesidades de ésta y de su talento humano.

Así, el proyecto de pasantía se encaminó a mejorar los canales de comunicación con los que contaba el área, se involucró al trabajador en la estrategia a través del óptimo flujo de información.

Se puede decir que en este momento el personal que puede participar de la gestión del conocimiento ha mostrado motivación e interés en la estrategia, se puede mostrar la gestión en el alcance de los objetivos propuestos por el área, que pueden generar grandes aportes para la compañía y además consolida a los operarios de la planta del Ingenio como agentes estratégicos en el alcance de las metas propuestas por él mismo.

10. MARCO CONTEXTUAL

El gremio azucarero del país está conformado por 13 Ingenios que están agrupados en ASOCAÑA* éstos aportan efectivamente al proceso de desarrollo socioeconómico de la región y el país, de acuerdo con la filosofía de cada empresa, cumpliendo con las políticas de responsabilidad social.

Según el informe anual del año 2008, realizado por ASOCAÑA, a partir de la actividad azucarera se generan cerca de 36.000 empleos directos y 216.000 indirectos. Si se tiene en cuenta la composición demográfica de las familias de la región (4 personas por núcleo familiar), se deduce que más de 1 millón de personas dependen de la actividad azucarera, algo así como el 30% de la población del departamento del Valle del Cauca y el 2.4% de la colombiana.

Incauca S.A. es uno de los más grandes ingenios del país, esta empresa identificó la necesidad de aumentar la competitividad en todos los frentes para alcanzar el posicionamiento que le permita mantener su alto nivel de liderazgo en la economía, con miras a garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, tanto en el plano nacional como en el internacional.

Sin lugar a dudas, temas como el manejo agrícola en sus diferentes niveles nos pondrán en desventaja frente a los productores de los Estados Unidos donde el agro recibe algunos subsidios, por esta razón los precios de comercialización de sus productos podrían llegar a ser iguales o en algunos casos inferiores al costo de producción nacional.

Bajo estas circunstancias se hizo necesario que el Ingenio buscara alternativas que logran incrementar la productividad de la empresa aprovechando el capital de su talento humano, para ello se implementó el área de Gestión del Conocimiento con los trabajadores de la planta. El área busca generar y desarrollar ventajas competitivas a través del conocimiento que posee su capital humano.

Para ello se implementó un plan de reconocimiento a la labor de cada trabajador en el proceso. Dentro de las políticas de la estrategia se estableció que el conocimiento como activo intangible, se debe retener para después ser divulgado a todos los agentes que hacen parte de la organización y así garantizar que el conocimiento no sólo está siendo acumulado, sino que también se aplica.

* ASOCAÑA: Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, entidad gremial sin ánimo de lucro, fundada el 12 de febrero de 1959, cuya misión es ser representante y vocero del sector azucarero colombiano.

11. MARCO TEÓRICO

“Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo es condición necesaria pero no suficiente, si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje del equipo. Una organización debe estar preparada para aprender a aprender ya que es una de las claves de la competitividad.”

J.R Betancourt.

En toda empresa es necesario tener en cuenta la importancia de los flujos comunicativos y la comunicación organizacional, es así como Ramón Betancourt plantea el desarrollo organizacional (DO) como un fraccionamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento con un enfoque sistemático que surgió a partir de 1962, de acuerdo con la pluralidad de cambios como el aumento del tamaño de las organizaciones y la creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, se integran la estructura organizacional y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones a través de un tratamiento sistemático de la información.

Según el DO, las organizaciones deben enfocar su desarrollo esencialmente sobre el talento humano de la empresa más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización. Pues sólo la apropiación del conocimiento por parte del talento humano permite determinar una estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, propicia planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones y de la información al interior de la organización⁴.

En consecuencia, la eficacia organizacional y el cambio planeado de la empresa sólo se logrará a través del conocimiento que se tenga, de esta manera se direccionan valores, actitudes, relaciones, clima organizacional y competencias, aspectos que toda organización debe tener en la cuenta para el óptimo cumplimiento de metas y objetivos que reflejen la gestión del capital humano de las organizaciones, sólo cuando la organización reconoce la importancia del capital humano puede haber desarrollo organizacional.

De ahí, que la gestión del conocimiento se manifieste como la integración sinérgica de los distintos elementos que conforman el contexto informacional-cognitivo; es decir, del conocimiento explícito, generado por la información

⁴ BETANCOURT, Ramón. Navegando hacia el cuarto paradigma [en línea]. 2006 [consultado 20 de Octubre de 2008]. Disponible en Internet: www.eumed.net/libros/2006c/220/

organizacional endógena y exógena, y del tácito, de interés para la agregación de valores a los productos y servicios que se crean.

Para que surja un verdadero aprendizaje organizacional y se puedan establecer canales de comunicación que potencialicen el modelo del conocimiento, es indispensable reconocer Los principios fundamentales de la gestión del conocimiento que son⁵:

- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas, por lo tanto es necesario reconocer la importancia de cada individuo en los procesos macro de las empresas.
- Compartir conocimiento requiere confianza, si los colaboradores de la empresa experimentan sentimientos de duda y desconfianza hacia sus superiores y en algunos casos hasta de sus mismos compañeros, es necesario crear el contexto necesario en el cual cada empleado sienta gusto al compartir su conocimiento y buenas practicas.
- La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento, pero se debe esclarecer, que a pesar de los avances tecnológicos, el ser humano no será reemplazado, precisamente por su capacidad de reflexionar y pensar los procesos, cumple un papel más que funcional y este rol se le debe reconocer.
- Se debe proponer y premiar el hecho de compartir conocimiento, para generar la confianza en los colaboradores e incentivar una cultura del conocimiento, es necesario que se le reconozca al colaborador sus aportes a la compañía, este reconocimiento se puede hacer a través de tres formas diferentes: el reconocimiento social, material y/o económico.
- El respaldo del personal directivo es fundamental, para que exista aceptación del modelo de Gestión del Conocimiento, es necesario que los directivos reconozcan la importancia de un buen clima organizacional, que sólo se da a través de los cambios en las conductas de las diferentes partes de la compañía, y desde su jerarquía en la unidad organizativa, se promueva el cambio cultural en la organización.
- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa, cada área se debe trabajar de forma diferente, no basta la cantidad de herramientas a utilizar si no cómo van a ser desarrolladas.
- El conocimiento es creativo, por lo tanto hay que promover su desarrollo en forma inusual, se deben plantear diversas formas de gestionar y

⁵ DAVENPORT, TH y PRUSACK, L. Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.

patentar el conocimiento en la compañía que resulten más que novedosas efectivas de acuerdo a cada grupo de trabajo.

Sin duda alguna, la creación de una atmósfera organizacional que facilite a cada uno de sus miembros compartir su conocimiento tácito (capital intelectual organizacional) con los demás y la utilización adecuada, tanto de tecnología informacional como de la información, constituyen factores esenciales en el desempeño exitoso de toda organización porque el conocimiento por sí mismo no es gestionable, sino sus procesos y el espacio donde se crea⁶. Vale la pena entonces destacar el contexto en el cual se generen los flujos de conocimiento, este debe enmarcarse desde la individualidad de cada colaborador en la cultura del compañerismo y el reconocimiento.

Se debe abandonar el modelo tradicional de sistemas de información, y ahondar en el desarrollo de procesos comunicativos que promuevan la interacción y la participación en la construcción de un nuevo esquema de aprendizaje organizacional, empleando herramientas como la charla, la tertulia, foros virtuales etc.

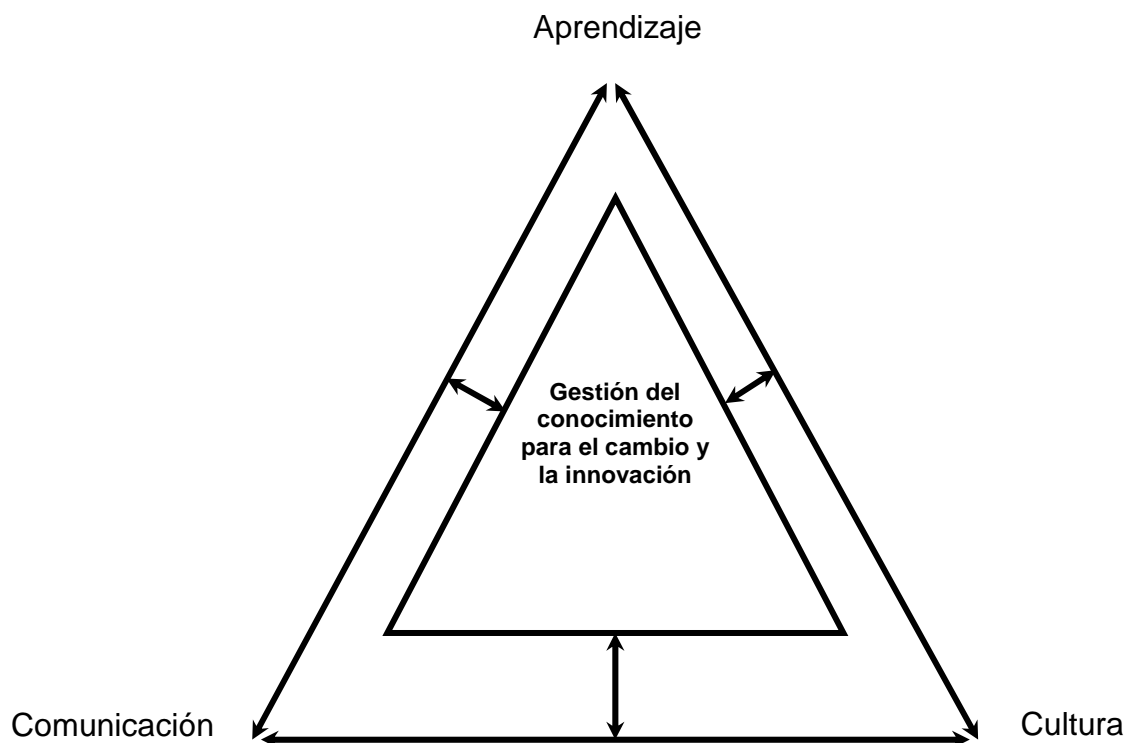
Cuando se confrontan los procesos de la comunicación organizacional con las experiencias en el contexto laboral, se ponen sobre la mesa debates como, el papel del comunicador en la gestión de la comunicación, como vector estratégico de las organizaciones. Desde allí se deben tener en cuenta tres ejes fundamentales:

- Organización y aprendizaje para el cambio y la innovación, desde aquí entonces se piensa la organización como un todo que sólo es gracias a su talento humano y el conocimiento de éste, allí se piensan los cambios e innovaciones que pueden resultar provechosos para la compañía, sólo mediante la gestión oportuna y el reconocimiento del recurso humano se hace efectivo dicho crecimiento organizacional.
- La cultura como el universo de la propuesta, si no se crea la cultura y las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento, el modelo será un fracaso, se debe partir del cambio en la mentalidad de cada uno de los dirigentes y posteriormente del resto de personas que integran la organización.

⁶ MORALES MOREJON Melvin, CARRODEGUAS RODRÍGUEZ María y AVILÉS MERENS Rafael. Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional [en línea]. Acimed 2004 [consultado 16 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci03304.htm

- Gestión de la comunicación y gestión del conocimiento⁷, más que brindar información, el modelo de Gestión del Conocimiento necesita sistemas de comunicación que sean apropiados por los trabajadores y ejecutivos y que se vean reflejados en la atmosfera individual y colectiva que se vive dentro de la compañía.

FIGURA 1. Gestión de la comunicación para el aprendizaje⁸



El modelo de gestión del conocimiento constituye un reto, especialmente para las organizaciones tradicionales que están enmarcadas en los sistemas de producción que no conocen la importancia del talento humano, es estrictamente necesario que se piense el aumento de la competitividad desde el desarrollo del personal, pues según el informe Misión de Sabios publicado en el año de 1996 “es en la organización donde ocurre la mayor parte del

⁷ PINILLA, María Eugenia. Pensar la Comunicación, reflexiones y avances en la investigación. El papel de la comunicación en las organizaciones que aprenden. Medellín, Universidad de Medellín, 2006.

⁸ Ibíd., p. 318.

aprendizaje individual y colectivo y donde se produce y aplica casi la totalidad del conocimiento y la innovación”.

Las organizaciones aprenden a través de su recurso humano y establecen los modos institucionalizados de comportamiento, con el objetivo de adecuarse a los cambios en el medio. La comunicación como herramienta fundamental en las relaciones humanas, sirve como canal para persuadir, controlar, motivar y además manifiesta pensamientos e ideologías.

La comunicación como actividad inherente a la naturaleza humana, implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás “Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico”⁹.

La actividad comunicativa en las organizaciones está encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004), y se puede dar de manera formal o informal.

La comunicación Informal, es aquella que surge de la espontaneidad y no de la jerarquía establecida por la organización. Se da por la interacción de cada uno de los miembros y de los lazos establecidos desde la amistad. También surge como respuesta a las presiones o incertidumbres que se crean en el universo de los empleados, este tipo de comunicación tiene incidencias positivas y negativas dentro de la organización:

Positiva, cuando permite la articulación y cohesión de cada uno de los empleados, generando un ambiente descansado y motivador.

Negativa, cuando se emplea la comunicación informal como foco generador de rumor y chisme, demorando los procesos, deteriorando las relaciones, y disminuyendo la productividad de la compañía.

La comunicación formal, La establecen las organizaciones, están pensadas desde las instancias, los lineamientos y las políticas de las directivas. Los medios más acogidos por las organizaciones para realizar este tipo de comunicación, son entre otros, los memorandos, la correspondencia escrita, las

⁹ SOTO, Lauro. Tijuana, BC, México. Concepto e importancia de la Comunicación. [en línea]. [consultado el 25 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>

reuniones y los correos internos, dentro de este tipo de comunicación se llevan a cabo diferentes categorías:

- a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal: Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición Jerárquica¹⁰.

Las estrategias de comunicación que se generen dentro de la organización deben influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la compañía, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación organizacional*.

En el contexto de la organización, se pueden generar dos tipos de comunicación diferentes la formal y la informal, la comunicación formal responde a las necesidades identificadas por la organización.

De esta manera, el aprendizaje organizacional se materializa en nuevos conocimientos, experiencias que residen en la memoria individual y colectiva, en los diferentes medios de comunicación empleados para socializar y retener este conocimiento.

Sólo así, a través de una comunicación bien direccionada, se logra mayor receptividad y apropiación del conocimiento, según lo plantea Peter Senge en su libro: La quinta disciplina, "el aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional"¹¹, es por esto que se hace indispensable la difusión del conocimiento.

¹⁰ GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas [en línea]. 2007 [consultado el 20 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet www.eumed.net/libros/2007a/221/

* La comunicación aplicada en las organizaciones se denomina comunicación organizacional, está presente de manera intrínseca en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, tipología, etc. se puede afirmar que ninguna organización existe sin elementos comunicativos, que se den al menos de manera espontánea.

(Fernández 1999) Citado en Documento Tesis - Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa. CONTRERAS, Hectony [en línea]. www.rrppnet.com.ar [consultado 13 de Abril de 2008]. Disponible en internet. <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

¹¹ SENGE, Peter. La quinta disciplina: cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes. Granica, 1994.

Para establecer los procesos comunicativos, es necesaria la implementación de canales de comunicación eficaces, para ello según Merton, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Analizar de manera exhaustiva los efectos que se pretenden alcanzar
- Conocer las características específicas de los receptores y consumidores.
- Estudiar el desarrollo de mensajes apropiados para que lleguen a la audiencia y produzcan los efectos buscados.
- Medir resultados para retroalimentar el proceso y mejorar las estrategias.

A cada organización, corresponde trabajar para evitar la fuga de su capital intelectual o traslado de su personal hacia otras empresas, crear valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con sus recursos humanos, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar éstos con las nuevas tecnologías, así como renovar constantemente sus conocimientos, para lograr de este modo una plataforma sólida de conocimiento organizacional.

En la idea de gestión del conocimiento, es necesario entender cómo acceder a las informaciones necesarias, seleccionarlas, articularlas y encontrar la manera adecuada para distribuirlas.

Ya desde mediados del siglo XX, Marshall McLuhan planteó el papel de las innovaciones tecnológicas en la estructura de las relaciones temporales y espaciales en las que se genera la información, por lo tanto y desde que se expande el concepto de globalización en los años ochenta, es necesario que las organizaciones adopten medios tecnológicos internos de comunicación.

La información que va a ser transmitida a través de estos medios tecnológicos, debe contemplarse en el escenario de “La arquitectura de la información*”, un proceso que facilita la creación de un sitio web, que permite estudiar la organización y la estructuración de la información.

Por medio de la arquitectura de la información, se pueden definir las necesidades de información de la compañía, para realizar el diseño estructural y así facilitar el acceso y la interpretación de la información que fue publicada en el sitio, según el tipo de usuario.

* En relación con la World Wide Web el Information Architecture Institute, define la Arquitectura de la Información como: El diseño estructural en entornos de información compartida. El arte y la ciencia de organizar y rotular sitios web, intranets, comunidades en línea y software para promover la usabilidad y encontrabilidad. Una comunidad emergente orientada a aplicar los principios del diseño y la arquitectura en el entorno digital.

Las características del actual ambiente de los negocios exige que las organizaciones sean cada vez más competitivas, adaptables, flexibles y ágiles. En este entorno, sus estructuras y procesos necesitan renovarse o reestructurarse permanentemente.

Las tecnologías de la información, en este sentido, se manifiestan como sistemas ideales para el acceso, búsqueda, tratamiento, utilización y diseminación de información. Funcionan como un mecanismo de soporte para la implementación de nuevos modelos y sistemas de gestión.

Es por ello, que las organizaciones precisan crear e implementar tecnologías y sistemas de información que apuesten por la comunicación, que incentiven a los empleados a participar, tomar partido, formar grupo o equipos de trabajo, con el auxilio y dominio de nuevas tecnologías de información.

Estas prácticas deben orientarse a la formación de estrategias para el desarrollo del conocimiento colectivo, el aprendizaje continuo, la comunicación, la colaboración y la búsqueda, así como la generación de información y conocimiento¹².

En la mayoría de organizaciones las principales tecnologías de la información utilizadas para la implementación del conocimiento son: videoconferencias, listas de discusión, bases de datos en línea, Internet e intranet.

En el caso de la intranet, se revelan como un punto focal en la Gestión del Conocimiento, porque en ella, convergen de modo directo los componentes fundamentales de este proceso.

Por una parte, su funcionamiento descansa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; por medio de ellas, puede fluir la información organizacional, puede ser manipulada, organizada y utilizada por los empleados o talentos humanos de la empresa.

Finalmente, se identifica la necesidad de diseñar un plan completo y estructurado que permita que Gestión del Conocimiento alcance los resultados esperados, para soportar un nuevo sistema que como afirma Joan Costa, responde a “una cultura que ya no es la de la producción sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información”¹³

¹² Manual de procedimiento, Gestión del Conocimiento. Incauca S.A. 2006.

¹³ COSTA, Joan. Comunicación en acción [en línea]. 1999, Barcelona [consultado el 20 de Septiembre de 2008]. Disponible en Internet <http://www.cica.es/aliens/gittcus/losada.html>

12. METODOLOGÍA

Este trabajo de pasantía caracterizó los canales de comunicación empleados en el área de Gestión del Conocimiento, a través de un diagnóstico arrojado por las entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a un grupo de trabajadores de la planta de Incauca S.A. Aquí se describen y documentan las deficiencias y debilidades que se tenían en materia de comunicación. También se propone y desarrolla un Plan Estratégico de Comunicación.

Este plan se ejecutó para fortalecer y en algunos casos implementar escenarios, medios y espacios de comunicación que permitieran la optimización del área, mejorando la comunicación entre gestión del conocimiento y los colaboradores de la planta que hacen parte de este programa.

12.1. ENFOQUE

Esta investigación se realizó desde dos enfoques, el empírico analítico, el cual se vale de la verificación empírica a través de la observación y la descripción. Esta prueba las hipótesis mediante una cuidadosa contrastación por medio de los sentidos¹⁴. También se empleó el método hermenéutico cuya pretensión es explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece, es la interpretación que se hace de acciones y textos de cada sujeto.

Desde esta mirada entonces, se abordó el estado de la comunicación en la estrategia de gestión del conocimiento, utilizando la investigación cuantitativa* y cualitativa* como método que permitió realizar el diagnóstico para el desarrollo de este proyecto.

¹⁴ MADRIGAN R, Marisa. Metodología de la Investigación [en línea]. [consultado el 18 de octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material_profesor/material_met_trabajo_intelectual/clase_3.pdf

* Investigación Cuantitativa: Trata de identificar la objetividad, es acrítica, neutra, sujeta a los cánones de medición. Los datos son numéricos y confiables. BONILLA CASTRO, Elsy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos la investigación en ciencias sociales. Bogotá. Editorial Norma.2005.

** Investigación Cualitativa: trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. PITA FERNÁNDEZ, S. y PÉTERGAS DÍAZ, S. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa [En línea]. [consultado el 18 de octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

Desde la investigación cualitativa se permitió el análisis de “otras dimensiones pertenecientes a la esfera simbólica-relacional: la cultural, la socio-organizativa y la política”¹⁵ A través de esta, se identificaron los rasgos conductuales que tenían los colaboradores frente a la información que gestión del conocimiento suministraba y desde la mirada hermenéutica se interpretaron estas conductas.

Se utilizaron ambos métodos de investigación porque existía la necesidad de identificar cuántos y cuáles eran los canales de comunicación que empleaba GC, cuál era el contenido y en qué forma se emitía la información, pero además fue necesaria la interpretación de las conductas de los operarios frente a la estrategia de GC.

También se debían conocer las características específicas de la población a la cual estaban dirigidos los canales de comunicación, sólo de esta forma se logró diseñar un Plan Estratégico de Comunicación que diera cumplimiento a los objetivos planteados desde el inicio de este proyecto en Gestión del Conocimiento.

12.2. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA

Esta pasantía se desarrolló en la planta de Incauca S.A., Ingenio azucarero, ubicado al norte del Cauca, dedicado a la actividad productiva y comercial del azúcar. La ejecución de este proyecto consistió de cinco etapas que a continuación se relacionan.

12.2.1 Etapas Exploratoria: se visitaron los escenarios y agentes con los cuales se está trabajando la metodología de gestión del conocimiento, de esta manera se identificó el contexto en el cuál se iba a trabajar. Fue posible establecer tiempos y personal para el levantamiento de información que requería el proyecto. Esta primera inmersión fue determinante para la identificación del personal con el cual se desarrollaría el trabajo. También se observó y se caracterizó la información que Gestión del Conocimiento emitía a los trabajadores.

12.2.2 Etapas de Recolección de la Información: en la segunda etapa del proceso, se estructuró y aplicó una encuesta a los operarios (Ver anexo A), también se efectuaron las entrevistas necesarias que permitieron la recolección de información cuantitativa y cualitativa que hizo posible el diagnóstico de los

¹⁵ BONILLA CASTRO, Elsy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Editorial Norma.2005

canales de comunicación que empleaba el área. A continuación se describe la población y la muestra que se tomó para la aplicación de encuestas.

POBLACION

La población con la cual se trabajó en el desarrollo de este proyecto, fueron los operarios que hacen parte de la estrategia de gestión del conocimiento en la planta de Incauca S.A. Se clasificaron dos grupos con características diferentes de los cuales se tomó la muestra.

Grupo A: 524 operarios con nivel de escolaridad bajo, poco manejo de las tecnologías de información, hábitos de lectura casi nulos.

Grupo B: 56 operarios con nivel de escolaridad medio, manejo de tecnologías de información medio (Internet, correo electrónico) y mayores hábitos de lectura que los operarios del grupo A, estos operarios en su mayoría son supervisores, cabos de envase y operarios de los cuartos de control de la planta.

MUESTRA

Grupo A: 75 operarios que representan el 14.31% del universo que conforma este primer grupo.

Grupo B: 8 operarios que representan el 14.29% del universo que conforma el segundo grupo.

12.2.3 Etapas de Diagnóstico: después de hacer el levantamiento de información, se interpretaron y analizaron los datos recolectados, estos resultados (Ver anexo B) fueron socializados con el grupo de trabajo de gestión del conocimiento. Aquí se midió la efectividad de las formas en que el área transmitía la información.

A continuación se relacionan la interpretación de los resultados arrojados por la encuesta:

En la encuesta aplicada a los 64 operarios de la planta de Incauca S.A., se tuvieron en la cuenta tres variables diferentes: reconocimiento y comprensión de la estrategia de gestión del conocimiento, canales de comunicación utilizados por el área y calidad de la información que se publicaba en dichos canales. A continuación se socializan los resultados y se hace el respectivo análisis a las preguntas formuladas por cada una de las variables.

Reconocimiento y comprensión de la estrategia de Gestión del Conocimiento:

Esta variable se midió a través de los dos primeros puntos de la encuesta.

- En la primera pregunta se identificó que el 65% de la población encuestada conocía el área de gestión del conocimiento, esta condición nos permitió saber que a pesar que no todo el personal participaba de la estrategia planteada por el área, la mayoría conocían de su existencia. Sin embargo el 29% de la población conocía sólo un poco acerca del área, esta situación indicaba que cuando se realizó el lanzamiento oficial de gestión del conocimiento con los colaboradores de la planta, no todos tuvieron la oportunidad de asistir. Por lo tanto no se dio cobertura a todo el personal y el 6% de ellos desconocen completamente el área.
- Sólo el 33% de la población entendía todas las herramientas con las que podía participar en gestión del conocimiento. El 67% no entendían todas las herramientas que ofrecía GC para que los colaboradores participaran.

Se pudo afirmar que a pesar que el 65% de los encuestados dijeron conocer el área, la información que se ha suministrado acerca de las diferentes opciones de participación, no había sido eficaz. Los operarios estaban desinformados de la estrategia de GC. Se evidenció que uno de los factores por los cuales no se dan los índices de participación esperados por el área, es porque no hay el entendimiento suficiente de la estrategia.

Canales de comunicación empleados por el área de Gestión del Conocimiento:

Con esta variable se identificaron tres aspectos diferentes. El primero si el personal leía o no la información que gestión del conocimiento publicaba a través de los dos canales formales de comunicación; segunda, cuál de los dos canales era el más consultado por los operarios y tercera si existían otros canales informales de comunicación. Para ello se elaboraron tres preguntas y a continuación se socializan los resultados.

- En la pregunta número tres de la encuesta, el 45% de la población manifestó que en algunas ocasiones leía la información que GC publicaba en sus centros del saber y en la intranet, el 33% que en ninguna ocasión. Se afirmó entonces que los dos canales de comunicación habilitados no eran consultados masivamente por los operarios, pues sólo el 22% de la población encuestada manifestó leer esta información en muchas ocasiones.

Estas cifras permitieron saber que no había una óptima comunicación entre los operarios y el área de gestión del conocimiento, ellos no mostraban interés por conocer los documentos que llegaban a través de estos canales y por esta situación se podía entorpecer la apropiación de la estrategia de GC por parte de los colaboradores.

- En la pregunta número cuatro de la encuesta se evidenció que el canal de comunicación más consultado por los operarios era el centro del saber, el 61% de los encuestados dijo que era el medio que más utilizaban para conocer la

información. El 4% manifestó utilizar la Intranet, vale la pena resaltar que sólo la minoría de los operarios con los que trabaja GC tenían manejo de esta herramienta, a su vez, el mismo porcentaje manifestó utilizar ambos canales para acceder a dicha información.

El 31% sostuvo no utilizar ninguno de los canales de comunicación para conocer la información. Esta cifra fue bastante representativa y guardó coherencia con los porcentajes de las preguntas anteriores en las que se manifestó la poca lecturabilidad que tienen los operarios de la información que era publicada en los canales formales de comunicación.

- En la pregunta número cinco se identificó que prevalecían los canales de comunicación informal, pues cuando se preguntó cómo se habían enterado de los aportes que hacían los compañeros a gestión del conocimiento, el 55% de la población dijo que se había enterado porque habían conocido los aportes personalmente y el 27% porque le habían contado, es decir que predominan los canales de comunicación informal, estos se propician a través de la experiencia compartida, generalmente en la misma área de trabajo.

El 5% de los encuestados dijeron no enterarse de los aportes de sus compañeros y sólo el 13% de la población encuestada sostuvo haber conocido estos aportes a través de la intranet y los centros del saber.

Nuevamente se evidenció que no había buen nivel de lecturabilidad de la información que emitía GC, sin embargo se demostró que entre los compañeros identificaban cuál era la participación y los aportes de cada uno.

Información:

Con esta variable se conoció cuál era la percepción que se tenía del tipo de información que Gestión del Conocimiento publicaba, cuál de esta información era la que al personal le gustaba leer y qué tipo de información le gustaría ver publicada. Para ello se realizaron las preguntas 6, 7 y 8 para finalizar la encuesta, a continuación se socializan los resultados.

- En esta pregunta se indagó sobre las preferencias de los operarios frente a los documentos que eran publicados en los centros del saber, el 35% de la población encuestada dijo que no le gustaba leer ninguna de la información que GC publicaba. Esta fue una cifra representativa que mostró la apatía frente a la información que GC suministraba, la emisión de mensajes no estaba siendo efectiva, no llegaba al destinatario final.

De los documentos que el área publicaba, lo que más le gustaba leer a los operarios eran las innovaciones, el 28% de los encuestados manifestó su preferencia por esta información, en este punto se tuvo en cuenta que a través de las innovaciones es que el trabajador tenía la oportunidad de recibir mayor

reconocimiento material y económico, esta podía ser una razón por la cuál les parecía más interesante conocer esta información.

El 18% manifestó que lo que más le gustaba leer eran las experiencias, el 18% dijo que le gustaba leer tanto innovaciones como experiencias y sólo el 8% prefería leer los ejercicios mentales que ocasionalmente gestión del conocimiento publicaba.

- En la pregunta número siete de la encuesta se le preguntó al personal si creía que los documentos publicados por gestión del conocimiento proporcionaban la información suficiente sobre las actividades que se adelantaban en el área, el 76% respondió que no, por lo tanto se infirió que los documentos que se estaban publicando no satisfacían las necesidades informativas y no permitían la comunicación fluida entre el área y los trabajadores. El 18% de la población consideró que los documentos que se publicaban sí proporcionaban la información suficiente y el 6% no respondió.
- Finalmente se preguntó a los trabajadores qué tipo de información le gustaría ver publicada en los centros del saber, el 64% coincidió en que gestión del conocimiento debía publicar más información acerca del área (aportes, resultados, novedades de GC), se evidenció que los trabajadores querían enterarse de las actividades que realizaba el área. También se evidenció la preferencia por conocer información de la empresa en general, pues el 26% de los encuestados querían ver publicada información institucional.

Sólo al 6% del personal le gustaría ver publicadas noticias y el 4% otros. En las líneas que se dejaban habilitadas para los comentarios del personal encuestado, ellos sugirieron que esa otra información fuese capacitaciones programadas por la empresa o información técnica que se pudiese aplicar en cada proceso o área de trabajo.

12.2.4 Etapas del Plan Estratégico de Comunicación: para culminar el proceso, se realizó la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación que permitió no sólo mostrar una estrategia de fortalecimiento a los canales de comunicación existentes sino que propuso la implementación de nuevos medios de comunicación (un boletín mensual) para que el área de gestión del conocimiento diera cumplimiento a los objetivos propuestos.

El Plan de Comunicación planteó varias estrategias con el fin de garantizar que los trabajadores del Ingenio, se enterarán y reconocieran que Gestión del Conocimiento era un área comprometida con los colaboradores y que la empresa era consciente que a través de su capital intelectual, la compañía se encaminaba en la adopción de una nueva forma de aumentar la competitividad de la empresa, reconociendo el talento humano e incrementando el sentido de pertenencia del personal.

TABLA 2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN- Estrategia No 1.

Estrategia No 1.

"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMPROMETIDO CON EL TALENTO HUMANO"

OBJETIVO CORPORATIVO:	Afianzar la estrategia de Gestión del Conocimiento mejorando la comunicación entre el área y los operarios de Incauca S.A.							
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:	Reforzar la estrategia de Gestión del Conocimiento con los operarios de Incauca S.A.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	PRODUCTOS	SEGMENTO / AUDIENCIA	CONTROL / INDICADOR	FECHA INICIO / FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
* Realizar plegable que explique la estrategia de GC.	* Redacción del contenido del plegable. * Diseño del plegable. * Impresión del plegable	* Plegable impreso (Ver Producto 1).	Colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC y los jefes de proceso.	* No. de plegables entregados/No. De plegables impresos.	Enero 05 del 2009- Enero 09 del 2009	* Diana María Bohórquez.	* Papelería * Impresora * Computador.	No se asumieron costos adicionales porque se emplearán solamente recursos internos para el desarrollo de esta actividad.
* Convocar a los operarios a participar de la actividad donde se socializarán y resolverán dudas acerca de las herramientas de participación en GC.	* Programar las reuniones. * Diseño de tarjetas de invitación al refuerzo. * Entregar y socializar el plegable en cada una de las reuniones.	* Tarjetas de invitación (Ver Producto 2). * Presentación en Power Point.	Colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC y los jefes de proceso	* No. de colaboradores asistentes a la reunión/No. total de colaboradores. * No. de jefes de proceso asistentes/No. total de jefes de proceso.	Enero 13 del 2009- Enero 19 del 2009	* Diana María Bohórquez.	* Cartulina * Impresora * Computador.	

PRODUCTO 1

Plegable “Gestión del Conocimiento, comprometidos con el talento humano” cara frontal

¿Qué es una experiencia?

Es explicar cómo aplicó usted su conocimiento para solucionar un problema y/o mejorar un proceso. Una experiencia puede ser:

-  Solución exitosa ya aplicada.
-  Trabajos excepcionales.
-  Mejoras realizadas y/o trucos aplicados a las labores cotidianas.



Valoración de experiencias

Pensando en la importancia que tiene el conocimiento de los colaboradores, ustedes tienen la oportunidad de valorar los aportes socializados en cada una de las comunidades y escoger la experiencia que según su criterio aporte mayor valor agregado al proceso.

¿Cómo puedo participar?

Todos tienen la oportunidad de participar en Gestión del Conocimiento a través de las diferentes herramientas que hemos creado, sólo tiene que diligenciar los diferentes formatos según el tipo de aporte que tenga para compartir: Innovación, experiencias, valoración de experiencias, actualización profesional y/o lecciones aprendidas.

Medios Habilitados

 **Centros del Saber:**

Las estaciones físicas están ubicadas en cada una de las áreas, usted puede diligenciar los formatos y depositarlos en los respectivos buzones.

 **Intranet:**

Si tiene fácil acceso a un computador, usted puede participar a través de nuestra intranet. En ella encontrará la opción de formatos que podrá diligenciar en línea e inmediatamente Gestión del Conocimiento recibirá sus aportes.

En ambos medios habrá información publicada para su conocimiento.



INSTRUCTIVO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Comprometidos con el recurso humano




Para más información:
Casa 49, frente al Fondo de Empleados

Lorena Ginan Fedrich - ext:23457
Diana María Bohórquez - ext:23466
Luz Marina Londoño - ext:23465

Plegable “Gestión del Conocimiento, comprometidos con el talento humano” cara posterior

¿Qué es Innovación?	Tipos de Innovación	Innovación para Ingenieros
<p>Es generar o brindar nuevos beneficios mediante la implementación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevas Alternativas de solución a necesidades o dificultades. Nuevos Desarrollos que optimicen los procesos actuales. Nuevas herramientas, partes o elementos que mejoren el sistema de producción. Nuevas oportunidades para aumentar la competitividad teniendo en cuenta los aportes de los colaboradores. Nuevas formas de potenciar las ideas del recurso humano. 	<p>Innovación incremental:</p> <p>Es la que modifica un producto o servicio ya existente, para brindar un mejor resultado.</p>  <p>1818 1830 1860 1885 Década de 1960 A mediados de 1970</p> <p>Innovación radical:</p> <p>Es la que ofrece una nueva opción al mercado creando una alternativa de producto, proceso o servicio y marca la diferencia con la competencia.</p> 	<p>El proceso de innovación para los ingenieros, será visto y entendido bajo los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> La innovación debe promover el trabajo en equipo, para su implementación debe requerir el apoyo de equipos de trabajo diferentes al que tiene a su cargo o con el que se relaciona en su labor diaria. (Equipos de otras áreas o procesos). La innovación debe tener alto impacto: la innovación debe beneficiar no sólo su área sino otras áreas o procesos. La innovación debe ser tomada como solución a problemas presentados en la atención al cliente interno o externo (producto, proceso y servicio). Soluciones desarrolladas para lograr o superar las metas del proceso.
		<p>¿Qué no es Innovación?</p> <ul style="list-style-type: none"> Sugerencias y/o recomendaciones. Solicitudes / quejas. Cambios de especificaciones. Trámites o actividades propias del cargo. Mantenimientos/órdenes de trabajo. Ideas que apliquen en las otras categorías (proyectos asignados). Adaptación de ideas ya existentes.
<p>TU CONOCIMIENTO es nuestro mayor diferenciador.</p>		

PRODUCTO 2

Tarjeta de invitación “Refuerzo Gestión del Conocimiento”



TABLA 3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN- Estrategia No 2.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE INCAUCA S.A.

Estrategia No 2.

BOLETÍN "CONOCIMIENTO AL DÍA"

OBJETIVO CORPORATIVO:	Afianzar la estrategia de Gestión del Conocimiento mejorando la comunicación entre el área y los operarios de Incauca S.A.							
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:	Informar formalmente a los operarios de las actividades y novedades del área de Gestión del Conocimiento.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	PRODUCTOS	SEGMENTO / AUDIENCIA	CONTROL / INDICADOR	FECHA INICIO / FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
Diseñar un boletín dirigido a los operarios que sea agradable, fácil de leer y que informe a los colaboradores de las actividades y novedades de GC.	<ul style="list-style-type: none"> * Selección y redacción de la información *Diseño del boletín *Publicación y distribución del boletín. 	<ul style="list-style-type: none"> * Boletín "Conocimiento al día" impreso y digital (Ver Producto 3). 	Colaboradores y jefes de proceso que hacen parte de la estrategia de GC	<ul style="list-style-type: none"> * No de colaboradores que hacen parte de la estrategia/No de colaboradores que recibieron el boletín. * No. de jefes de proceso /No. total de jefes que recibieron el boletín. 	Enero 19 del 2009- Enero 23 del 2009	<ul style="list-style-type: none"> * Diana María Bohórquez * Bios Digital (Diagramación del boletín) 	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Impresora * Computador. 	La única actividad que podía implicar un costo adicional era la diagramación del boletín pero esta la hizo Bios Digital proveedores que prestan sus servicios de manera permanente al Ingenio.

PRODUCTO 3

Boletín “Conocimiento al Día” Primera edición: Enero

Fecha de Actualización: Enero de 2009 - Ed No. 1

**Boletín Quincenal
CONOCIMIENTO
AL DIA**

“Concurso”

Te invitamos a participar del concurso “Reconocimiento al Conocimiento”, solo tienes que leer y valorar los aportes de tus compañeros publicados en el centro del saber.

Participa y gana la mención “Reconocimiento al Conocimiento”

Reconocimiento al conocimiento



1. “Cultura Innovadora”

Gestión del conocimiento te informa que a partir del mes de septiembre, los seguirá atendiendo en la casa 49, frente al fondo de empleados, esperamos visiten las nuevas instalaciones para ofrecerles una mejor atención, estamos creciendo para ustedes!!

2. Nuevas instalaciones

Gestión del conocimiento te informa que a partir del mes de enero, los seguirá atendiendo en la casa 49, frente al fondo de empleados, esperamos visiten las nuevas instalaciones para ofrecerles una mejor atención, estamos creciendo para ustedes!!

3. Acompañamiento

Si tiene inquietudes respecto a alguna innovación, lo invitamos a que se acerque a nuestras oficinas para poder atenderlo. También estamos ofreciendo asesorías para orientar el registro de ideas y experiencias.

Compostaje y Destilería

Boletín “Conocimiento al Día” segunda edición: Febrero

Fecha de Actualización: Febrero de 2009 - Ed No.2

**Boletín Quincenal
CONOCIMIENTO
AL DIA**

Reconocimiento al conocimiento

Durante los meses de enero y febrero Gestión del Conocimiento realizó una primera etapa del concurso Reconocimiento al Conocimiento; mediante éste, se midió la participación de las comunidades en la valoración del conocimiento, felicitamos a todas las comunidades que participaron, especialmente a Elaboración y Refinería, por ser las áreas que mayor reconocimiento dieron a los aportes de sus compañeros.

2. Nuevos Procesos con Gestión del Conocimiento

El pasado 14 y 15 de Enero se implementó Gestión del Conocimiento en los procesos de Destilería, Compostaje y Calidad de conformidad.

Bienvenidos a un encuentro con la Gestión del Conocimiento y con los elementos, espacios y herramientas que hemos creado para ti... para que tu ingenio, conocimiento y experiencia sean parte de nuestro futuro, sintiéndote participe en la creación de nuevas realidades.

Felicitaciones trabajadores del Conocimiento



Eneifer Idrobo, Jose Elmer Castro, Albeiro de Jesus Montoya, Carlos Romo, Amador Casaran, Henry Arturo Escobar, Jairo Giraldo Chavez

¡Felicitaciones conocedores!

Centros del Saber

Compostaje y Destilería



TABLA 4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN - Estrategia No 3.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE INCAUCA S.A.

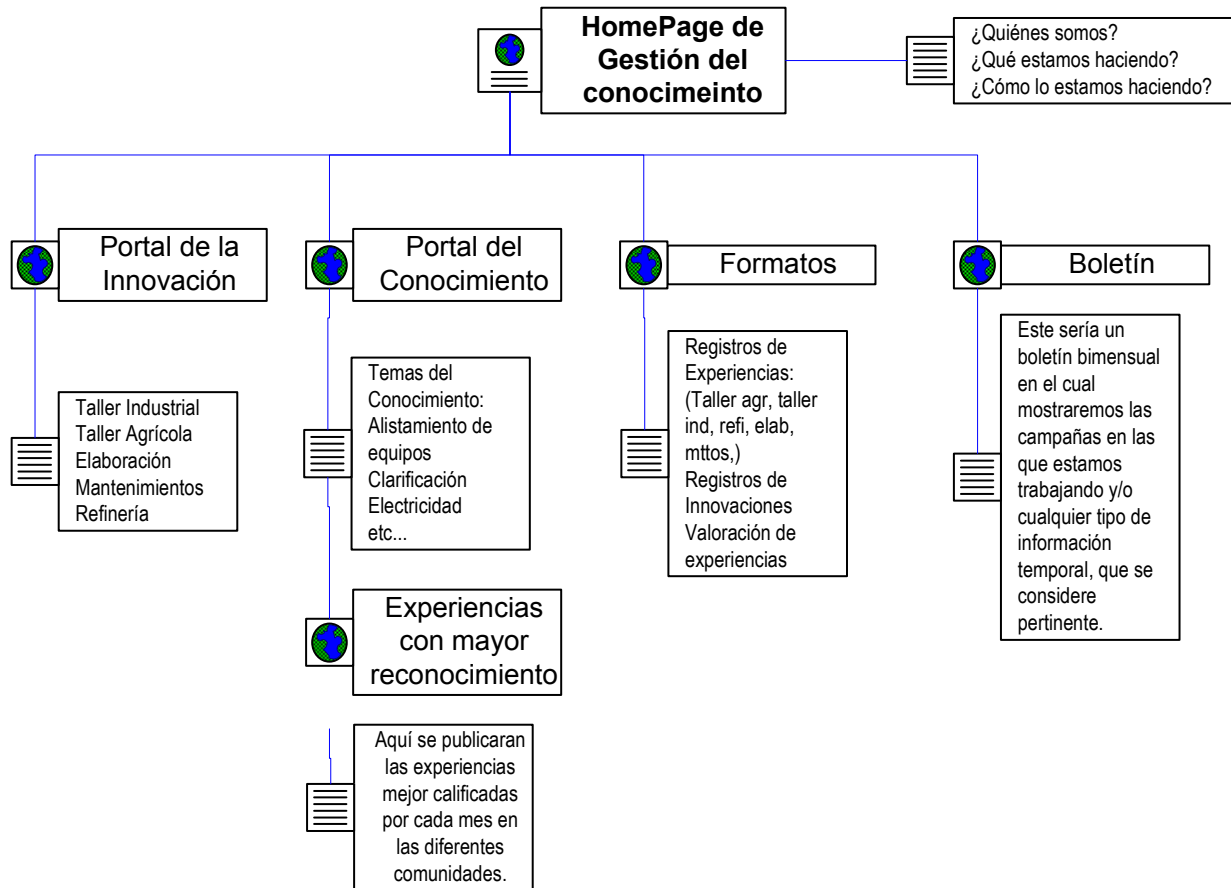
Estrategia No 3.

"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO MÁS CERCA DE TI"

OBJETIVO CORPORATIVO:	Afianzar la estrategia de Gestión del Conocimiento mejorando la comunicación entre el área y los operarios de Incauca S.A.							
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN:	Optimizar el portal de GC en la intranet.							
	Incrementar la participación de los operarios en la estrategia de Gestión del Conocimiento a través de la Intranet.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	PRODUCTOS	SEGMENTO / AUDIENCIA	CONTROL / INDICADOR	FECHA INICIO / FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
* Reestructurar el portal de Gestión del Conocimiento en la Intranet.	* Realizar la estructura de navegación del portal GC * Redacción de contenidos del portal.	* Arbol de navegación del portal de GC (Ver producto 4). * Nuevo portal de GC (Ver Producto 5).	Colaboradores que hacen parte de la estrategia de Gestión del Conocimiento	* No de colaboradores que leyeron el correo/No de colaboradores al que se envió el correo * No de colaboradores que mandan sus aportes a través de este medio/No de colaboradores que pueden mandar sus aportes a través de este medio.	Enero 13 del 2009- Enero 16 del 2009	* Diana María Bohórquez * Bios Digital (Diseño del Portal de GC)	* Papelería * Impresora * Computador.	La actividad que requería servicios externos era la reestructuración del portal de GC en la intranet, pero esta la hizo Bios Digital proveedores que prestan sus servicios de manera permanente al Ingenio.
* Creación de campaña de expectativa para el lanzamiento del nuevo portal.	* Elaboración de mensajes para campaña de expectativa. * Enviar mensajes por correo electrónico.	* Mensajes digitales e impresos (Ver Producto 6).	56 colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC y tienen acceso a la Intranet		Enero 13 del 2009- Enero 20 del 2009	* Diana María Bohórquez	* Papelería * Impresora * Computador.	
* Socializar el portal de GC.	* Elaboración y distribución de mensajes de inducción por correo electrónico para promocionar el uso del portal de GC en la intranet.	* Presentación Power Point (Ver Producto 7).	56 colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC y tienen acceso a la Intranet		Enero 21 del 2009	* Diana María Bohórquez	Computador	

PRODUCTO 4

Árbol de navegación: "Portal de Gestión del Conocimiento en la Intranet"



PRODUCTO 5

Portal de Gestión del Conocimiento en la Intranet

Service view:



Home:

INCAUCA S.A. / Organización Ardila Lule - VIANet WS - Site Manager 3.0 - Default user (Puja - Windows Internet Explorer)

http://www.incauca.com

INCAUCA S.A. / Organización Ardila Lule - VIANet ...

Herramientas

Gestión del CONOCIMIENTO

Portal de la innovación Portal del conocimiento Formatos Boletín

INCAUCA S.A.

Bienvenidos! Aquí podrás encontrar toda la información relacionada con Gestión del conocimiento, un espacio para ser mejores cada día

Quienes Somos

La Gestión del Conocimiento busca brindar a los colaboradores de la organización las herramientas y espacios que les permitan facilitar su capacidad de aprender a aprender, a través de su experiencia diaria con el fin de promover una cultura participativa e innovadora en Incauca S.A.

Qué estamos haciendo

Gestión del Conocimiento está realizando el Concurso "Reconocimiento al Conocimiento", mediante éste, se busca medir la participación del personal en la valoración de experiencias por cada comunidad.

En el concurso se tienen en cuenta dos variables Orden y limpieza de los centros del saber y número de participantes por cada comunidad

Cómo lo estamos haciendo

Proporcionar a los colaboradores de la Organización la metodología que les permita facilitar su capacidad de "Aprender a Aprender".

Brindar al personal la oportunidad de participar de forma descentralizada en el programa de Gestión del Conocimiento, para convertirlo en un elemento activo en el flujo de conocimiento de la compañía.

Garantizar el reconocimiento y el desarrollo del talento humano.

PRODUCTO 6

“Campaña de expectativa”

Mensaje 1.



Gestión del conocimiento

INCAUCA S.A.

Espere...

Gestión del Conocimiento comprometido con el talento humano, está mejorando para ofrecerte **más y mejores** alternativas...

Porque tu reconocimiento es nuestro compromiso!!!

Mensaje 2.



¡Próximamente!

Una nueva herramienta para facilitar tu participación en Gestión del Conocimiento

Porque eres parte fundamental de nuestro proceso!!!

Mensaje 3.



¡Finalmente!



Te invitamos a conocer nuestro nuevo portal del conocimiento en la Intranet, utiliza esta nueva herramienta que hemos habilitado para ti.

PRODUCTO 7

Presentación PowerPoint: Socialización de la Intranet

Activamos una nueva herramienta:

Te invitamos a visitar nuestro nuevo portal de Gestión del Conocimiento, en él tendrás diferentes medios que podrás emplear para tu comodidad y beneficio.

Aquí te contamos cuáles son y cómo puedes emplearlos:

- Portal de la Innovación
- Portal del Conocimiento
 - Mejores Practicas
 - Experiencias con mayor Reconocimiento
- Formatos
- Boletín

[Clic aquí](#)



1. Portal de la Innovación

Luis Iván Meléndez
Plataforma para el recibo de azufre.

Anteriormente el azufre se transportaba en grupos de 5 sacos amarrados en conjunto, este transporte se hace con la ayuda de la grúa del molino, generando un alto riesgo ya que podría safarse un bulto, ocasionar un accidente y/o un derrame de gran magnitud. Mi propuesta fue construir un medio que pudiera depositar estos bultos de manera segura, el cual consiste en una plataforma y una canastilla que es trasladada con la ayuda de la grúa.

Aplica al: **Comunidad Elaboración**

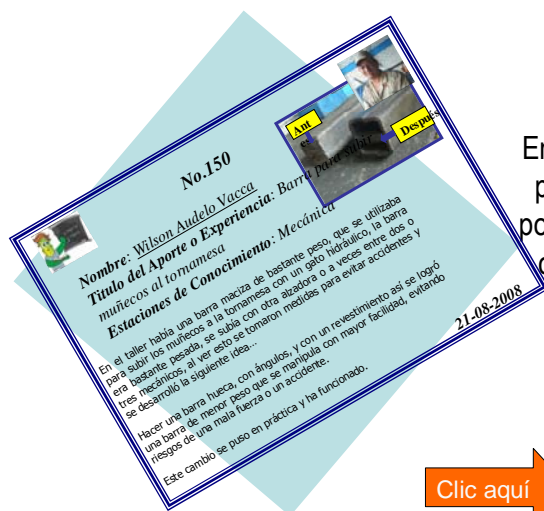
Aquí encuentras las innovaciones implementadas en cada una de las diferentes áreas del ingenio.

[Clic aquí](#)



2. Portal del Conocimiento

En este espacio, consulta las mejores prácticas que han sido presentadas por tus compañeros y las experiencias con mayor reconocimiento en cada una de las áreas.



Clic aquí



3. Formatos

También puedes registrar todos tus aportes, sólo tienes que diligenciar el formato disponible en la Intranet, según corresponda:

- Registro de experiencias
- Innovación
- Actualización profesional
- Valoración de experiencias

Automáticamente, esta información llegará a Gestión del Conocimiento.

Clic aquí



4.

Boletín

El nuevo boletín electrónico, publicará la información más importante que se adelante en Gestión del Conocimiento.

Este medio será actualizado mensualmente para mantener la información actualizada y oportuna.



TABLA 5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN - Estrategia No 4

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE INCAUCA S.A.

Estrategia No 4.

"CONCURSO RECONOCIMIENTO AL CONOCIMIENTO"

OBJETIVO CORPORATIVO:	Afianzar la estrategia de Gestión del Conocimiento mejorando la comunicación entre el área y los operarios de Incauca S.A.							
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:	Incrementar el número de lectores de los Centros del Saber							
ACTIVIDADES	ACCIONES	PRODUCTOS	SEGMENTO / AUDIENCIA	CONTROL / INDICADOR	FECHA INICIO / FECHA FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
* Crear el concurso	* Elaborar documento donde se explicaba toda la metodología y la justificación para realizar el concurso. * Presentación del concurso al grupo directivo de GC.	* Documento: "Campaña de participación en los centros del saber" (Ver Producto 8)	Grupo directivo de Gestión del Conocimiento.	No de personas que hacen parte del grupo directivo de GC/No de directivos que aprobaron la realización del concurso.	Enero 13 de 2009	* Diana María Bohórquez.	* Papel * Impresora * Computador.	Los productos que se entregaron en la premiación los dio el Ingenio y no hubo la necesidad de destinar algún presupuesto extra para esta actividad.
* Socializar el concurso	* Explicar la metodología del concurso a traves de mensajes y reuniones con los operarios en cada centro del saber. * Entregar caritas felices y tristes para acumulación de puntos. * Elaborar mensajes de convocatoria.	* Volantes impresos (Ver Producto 9). * Caritas felices. * Elaboración y publicación de mensajes en los centros del saber para instar a la participación (Ver Producto 10).	Colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC.	* No de colaboradores que hacen parte de la estrategia/No de colaboradores que recibieron la información.	Enero 16 de 2009- Febrero 06 de 2009	* Diana María Bohórquez.	* Papel * Impresora * Computador *Cartulina.	
* Premiar a los centros del saber con mayor participación.	* Seleccionar el ganador. * Elaborar tarjetas de felicitación. *Entregar anchetas y tarjetas para la premiación.	* Tarjetas (Ver Producto 11).	Colaboradores que hacen parte de la estrategia de GC.	*No de colaboradores que hacen parte de cada Centro del Saber/No de participantes por cada Centro del Saber	Febrero 06 de 2009	* Diana María Bohórquez.	* Cartulina * Impresora * Computador * Dulce de guayaba, bananas de ajonjolí, azúcar, gorras, lapiceros.	

PRODUCTO 8

“Campaña de Participación en los Centros del Saber” CONCURSO: “Reconocimiento al Conocimiento”

Situación:

Se ha identificado cierta apatía por parte de los trabajadores que se refleja en la baja participación que tienen frente a las diferentes herramientas que ofrece el programa de GC.

Objetivos:

- Medir la participación del personal en cada una de las estaciones del conocimiento.
- Modificar la conducta de los operarios frente a la información que se socializa en los centros del saber.

Metodología:

Se realizará el concurso del “Reconocimiento al Conocimiento” entre las diferentes estaciones del saber. A través de éste, se busca premiar a la comunidad que durante todo el mes logre tener la mayor participación en la lectura y valoración de aportes de cada compañero en los Centros del Saber. Además se medirá el nivel de compromiso de los colaboradores con cada estación manteniéndola limpia y organizada.

Por cada Centro del Saber se tendrá en cuenta el número de evaluadores/participantes frente al número de personas que conforman el área, de acuerdo con esta relación se asignará el 70% de la calificación. El 30% restante será asignado por la cantidad de caritas felices acumuladas, que GC haya entregado durante el mes. Es decir que si durante el mes de enero se realizaran 6 visitas y la comunidad logra acumular las 6 caritas felices, tendrá asegurado el 30% de su calificación total.

Semanalmente se visitarán dos veces las estaciones para recoger las valoraciones de cada una de las experiencias publicadas y para entregar, según corresponda, la carita feliz o triste dependiendo del aseo y la organización de los centros del saber. También durante las visitas se harán preguntas relacionadas con la información de la cartelera para medir la lecturabilidad de la información.

Herramientas:

- Buzón de calificaciones, formato de calificaciones, caritas felices, caritas tristes, bananas de ajonjolí, anquetas, gorras, camisetas y volantes para incentivar la participación.

PRODUCTO 9

Volantes impresos "Socialización del concurso Reconocimiento al Conocimiento"

Mensaje 1



"Reconocimiento al Conocimiento"

- Concurso mediante el cual se va a medir la participación del personal en la estrategia de Gestión del Conocimiento.
- En el concurso se tendrán en cuenta dos variables:
 1. Orden y limpieza
 2. No de participantes por cada comunidad.
- Participaran todos los centros del saber
- Habrán obsequios y menciones para las comunidades más participativas

Como conocedores del proceso, apliquemos nuestros criterios en la valoración de aportes de nuestros compañeros y ganemos la mención Reconocimiento al Conocimiento

Mensaje 2



"Reconocimiento al Conocimiento"

Concurso mediante el cual se medirá la participación del personal en el programa de Gestión del Conocimiento.

- El concurso se hará mensualmente entre las diferentes comunidades del conocimiento.
- El 70% de la calificación medirá la participación en la calificación de experiencias.
- El 30% medirá orden y aseo.
- La carita feliz será el símbolo acumulativo con el cual cada comunidad asegura el 30% de la calificación total.

•El mérito de "Reconocimiento al Conocimiento" se hará el día del conocimiento.

Valoremos los aportes de nuestros compañeros y ganemos la mención "Reconocimiento al Conocimiento"



PRODUCTO 10

Mensajes de convocatoria para participación

Mensaje 1

Comunidad de Refinería

Los invitamos a registrar sus buenas practicas e innovaciones

comparte con tus compañeros todas tus
capacidades y has parte activa de la
cultura del conocimiento.

¡Recuerda que tu conocimiento es
nuestro mayor diferenciador, capitalízalo!



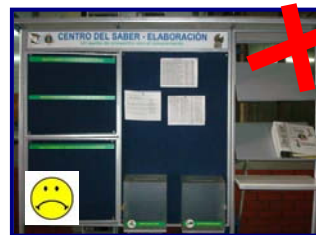
Gestión del Conocimiento te espera!

Mensaje 2

Atención:

Los documentos que aquí se publican son para ampliar tu conocimiento, mantenerte informado y hacerte participe de los procesos de Gestión del conocimiento y toda la compañía.

Por favor leamos la información y NO arranquemos los volantes, cuidemos nuestra estación.



¡Sólo con tu colaboración hacemos posible la cultura del conocimiento!

Mensaje 3



Valoremos
los aportes de nuestros compañeros
y ganemos
la mención

**“Reconocimiento
al Conocimiento”**

PRODUCTO 11
Tarjetas de felicitación

FELICITACIONES

Trabajadores del Conocimiento



En la foto: Eneifre L. Idrobo, José Elmer Castro, Albeiro Montoya, Carlos Romo, Amador Casaran, Henry Arturo Escobar, y Jhon Jairo Chavez.

Estos compañeros con sus aportes han aportado a la creación de la cultura en Gestión del Conocimiento de nuestra empresa, Incauca S.A.

Gracias por tus aportes.



FELICITACIONES



Las comunidades ganadoras del concurso "Reconocimiento al Conocimiento"

son:

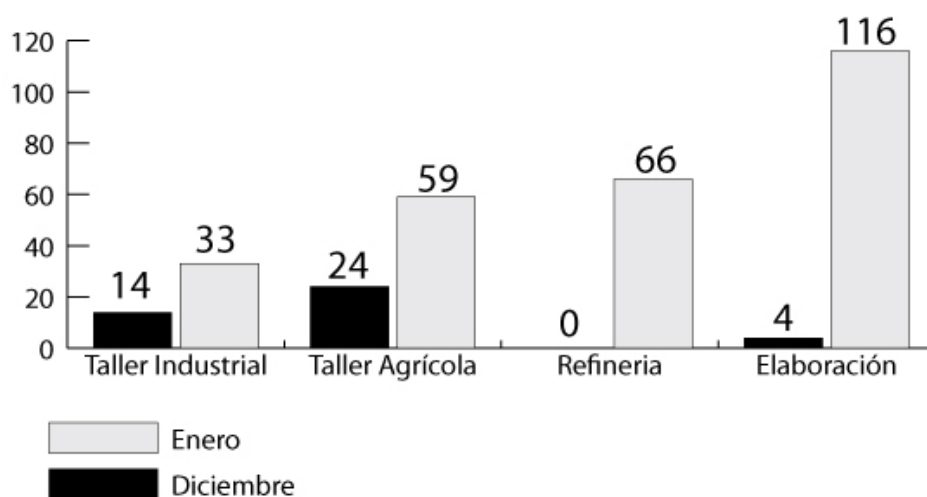
Elaboración	➡	Primer puesto
Refinería	➡	Segundo puesto

Gracias por la participación en el concurso "Reconocimiento al conocimiento", sus aportes han sido muy valiosos en la Gestión del Conocimiento.

12.2.5 Etapa Medición del Plan Estratégico: en este proyecto sólo se había contemplado la parte de la propuesta, sin embargo se hizo posible llegar hasta la etapa de implementación y posteriormente la medición mediante el concurso “Reconocimiento al Conocimiento”, una de las estrategias planteadas en el Plan de Comunicación. Se evidenció el incremento de lectores en cada uno de los centros del saber, a través de la cantidad de colaboradores que participaron en el concurso.

A continuación se muestra la gráfica que ilustra la cantidad de participantes que había en cada uno de los centros del saber antes y después de implementado el Plan Estratégico de Comunicación.

FIGURA 2. Medición de la participación antes y después de la implementación del plan estratégico de comunicación.



12.3. RESUMEN METODOLÓGICO

TABLA 6. Resumen del Plan Metodológico

OBJETIVO	FASES Y MOMENTOS	RESULTADO
Identificar los canales de comunicación que se utilizan actualmente en la difusión de las herramientas de Gestión del Conocimiento	Revisión de documentos de Gestión del conocimiento.	Identificación de los canales de comunicación y entendimiento de la estrategia de GC.
	Visita a los centros del saber.	
	Registro fotográfico a los centros del saber.	
	Análisis de la información que GC publica.	
Diagnosticar la efectividad del estado actual de los canales de comunicación existentes.	Estructuración de la encuesta	Diagnóstico de comunicación según las tres variables evaluadas en la encuesta.
	Aplicación de la encuesta.	
	Análisis de la encuesta.	
	Socialización de resultados.	
Diseñar un plan estratégico de comunicación que optimice el uso de los canales de comunicación empleados en Gestión del Conocimiento.	Diseño del plan estratégico de comunicación	Plan Estratégico de Comunicación.
	Desarrollo de la estrategia No 1. "Gestión del Conocimiento, comprometidos con el talento humano".	Plegable y reuniones con los operarios para explicación de la estrategia de GC.
	Desarrollo de la estrategia No 2. Boletín "Conocimiento al Día"	Boletín "Conocimiento al Día" Impreso y digital.
	Desarrollo de la estrategia No 3. "Gestión del Conocimiento, más cerca de ti" Reestructuración del portal de GC en la Intranet y socialización de la herramienta.	Nuevo portal de Gestión del Conocimiento en la Intranet.
	Desarrollo de la estrategia No 4. Concurso "Reconocimiento al Conocimiento".	Medición del impacto del Plan Estratégico de Comunicación.

12.4. ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO?

El proyecto de pasantía se cumplió en su totalidad satisfactoriamente dando alcance incluso a una etapa que no estaba contemplada, la implementación total del Plan Estratégico de Comunicación. Esto se logró gracias al cumplimiento puntual de las actividades programadas inicialmente.

La ejecución del proyecto inició con la visita a las diferentes áreas que estaban trabajando con la gestión del conocimiento, así se hizo el reconocimiento de los canales de comunicación que estaban siendo empleados en la difusión de la estrategia.

Posteriormente el levantamiento de información, la aplicación de encuestas y las entrevistas realizadas permitieron el diagnóstico de los canales de comunicación que estaban siendo empleados por el área, este resultado se presentó a los colaboradores del área para que identificaran las falencias que se tenían.

Una vez analizados los datos y reconocidas las debilidades se empezó a trabajar en la propuesta de la estrategia, se establecieron los recursos que se necesitarían para la posible implementación y se presentó al grupo de trabajo de GC, cuando la dirección del área aprobó el Plan Estratégico, comenzó la etapa de implementación que se logró totalmente.

En la implementación de la estrategia se midió el resultado de la propuesta a través de un concurso denominado “Reconocimiento al Conocimiento” donde el área de Gestión del Conocimiento, se enteró del impacto de la estrategia de comunicación que se había implementado.

Fue posible cuantificar la cantidad de operarios que leyeron la información publicada en los Centros del Saber durante 15 días, en estos niveles de lecturabilidad se evidenció que el Plan Estratégico de Comunicación efectivamente fortaleció los canales de comunicación que emplea el área en la difusión de su estrategia.

12.5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZÓ?

Para poder realizar la intervención planteada y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, se emplearon algunas herramientas que se consideraron pertinentes para dicho propósito: entrevistas, encuestas, visitas etc., a continuación se mencionan y explican las fuentes que fueron empleadas:

Fuentes Primarias: Hubo contacto directo con el personal que está vinculado con el área de Gestión del Conocimiento, ingenieros, operarios y supervisores, porque ellos conforman las fuentes de información primordiales que dieron cuenta de la funcionalidad que tienen los canales de comunicación en el programa, además a través de ellos se pudo evidenciar posibles formas de establecer una estrategia de comunicación efectiva para este público objetivo.

Fuentes Secundarias: Se revisaron textos, documentos y experiencias exitosas mediante las cuáles se pudo apreciar el rol que han jugado los canales y medios de comunicación en la transformación de la cultura organizacional de las empresas, uno de los casos referenciados fue el del Centro Médico Imbanaco, en donde se pudo implementar el programa de gestión del conocimiento, en estos espacios se evidenciaron pistas de cómo a través de la comunicación se han establecido ambientes propicios para poder generar cambios en la conductas de las organizaciones que permitan nuevas formas de hacer las cosas.

12.6. ¿QUÉ PROCEDIMIENTOS FUERON UTILIZADOS PARA CUMPLIR CON LA PASANTÍA?

Las técnicas que fueron usadas para la recolección de información en el desarrollo del proyecto fueron:

ENCUESTA: Esta herramienta fue utilizada con una muestra representativa de los operarios de la planta de INCAUCA S.A. y permitió conocer el nivel de reconocimiento y la percepción que tienen los operarios de las herramientas y canales de comunicación que estaban siendo empleados por Gestión del Conocimiento. El cuestionario estuvo compuesto por ocho preguntas cerradas, sin embargo al final de cada pregunta hubo un espacio en el cual los encuestados podían escribir sus comentarios si consideraban pertinente.

OBSERVACIÓN: Se realizaron visitas para reconocer la planta, los espacios de trabajo, el personal con el fin de comprender su ambiente, identificar cada uno de sus miembros, sus funciones y modos de operación. También se registraron los diferentes canales de comunicación como los centros del saber y algunos documentos que se consideran del interés para el operario. En la observación se realizó una descripción detallada de la información que estaba publicada, cuál era la distribución de esos documentos en la cartelera y cómo estaba consignada la información.

ENTREVISTA: Se realizaron algunas entrevistas a supervisores y jefes de proceso con el fin de hacer más efectiva la extracción de información. Con esta herramienta se constataron algunos elementos, que habían sido identificados en las observaciones a los centros del saber, que incidían en la conducta que

tenían los operarios frente a la estrategia de GC.

12.7. ¿CUÁLES FUERON LOS ELEMENTOS INNOVADORES DE LA PROPUESTA?

El Plan Estratégico de Comunicación fue catalogado por los colaboradores y el grupo directivo de GC como un trabajo creativo que respondió acertadamente a las necesidades comunicativas que se identificaron en esta área, además teniendo en la cuenta que esta era un área nueva en Incauca S.A, este plan resultó ser una propuesta efectiva para el cumplimiento de los objetivos del área.

El refuerzo de la estrategia de gestión del conocimiento desde un enfoque pedagógico y participativo, fue una propuesta que cumplió con el objetivo planteado, aclarar las dudas de los operarios respecto a la estrategia de GC. El plegable entregado a los operarios contenía toda la información necesaria para que los operarios consultaran sus dudas respecto a las herramientas y formas de participación que GC ofrece.

La creación del Portal de Gestión del Conocimiento y la campaña de expectativa a través del correo electrónico fueron nuevas alternativas que no habían sido empleadas en la empresa. La Intranet no se había utilizado como medio de participación en gestión del conocimiento.

El boletín “Conocimiento al día” es un nuevo medio de comunicación que ahora tiene gestión del conocimiento en el que pueden publicar todas las actividades y novedades que se adelanten en el área no sólo de manera impresa sino también de forma digital en la Intranet.

Traer a un escenario como el de Incauca S.A. la oportunidad de un concurso que permitiera reconocer el valor de los aportes de los compañeros como lo hizo la estrategia “Reconocimiento al Conocimiento”, conocida popularmente entre los operarios como el concurso de las caritas felices, fue novedoso y oxigenó el quehacer diario de los trabajadores.

13. CRONOGRAMA

El siguiente es el cronograma de actividades realizadas durante dos meses en el desarrollo de la pasantía.

TABLA 7. CRONOGRAMA

FASE	ACTIVIDAD	SEMANA							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Identificación y diagnóstico de los canales de comunicación empleados por el área de Gestión del Conocimiento.	Visita y reconocimiento del espacio de trabajo y del área de GC. Revisión documental de GC	X							
	Registros de observación en los Centros del Saber.	X							
	Estructuración y aplicación de encuestas y entrevistas.		X						
	Análisis de la encuesta y socialización de resultados.			X					
2. Diseño e implementación del Plan Estratégico Comunicación.	Realización del Instructivo "Gestión del Conocimiento, comprometido con el Talento Humano". Entrega del plegable y resocialización de la estategia de GC con los operarios.				X	X			
	Creación del boletín "Conocimiento al día".					X			
	Reestructuración del "Portal de Gestión del Conocimiento" campaña de expectativa y socialización.				X	X	X		
3. Medición de la efectividad de la estrategia.	Concurso "Reconocimiento al Conocimiento".					X	X	X	X

14. TALENTOS Y RECURSOS

- Papel para impresión
- Impresora
- Computador
- Teléfono
- Internet
- Intranet, mensajes masivos por correo interno (campaña de expectativa)
- Proveedores para la reestructuración del portal de Gestión del Conocimiento en la Intranet
- Material para campaña de participación “Reconocimiento al Conocimiento”
- Obsequios para campaña de participación del personal que más leía la información de los Centros del Saber (gorras, lapiceros, camisetas)
- Productos de Incauca S.A. (bananas de ajonjolí, dulce de guayaba, azúcar)

14.1. TALENTOS HUMANOS

Grupo de Trabajo Directo:

- Coordinadora de Gestión del Conocimiento
- Analista de Gestión del Conocimiento
- Auxiliar de Gestión del Conocimiento
- Jefes de proceso de la planta de Incauca S.A.

Grupo de Trabajo Indirecto:

- Bios Digital-Empresa encargada del diseño de la Intranet de Incauca S.A.
- Vianet-Empresa encargada de la administración de la intranet de Incauca S.A.
- Coordinadores y responsables de proceso de la planta de Incauca S.A.
- Operarios de la planta de Incauca S.A.

14.2. RECURSOS FÍSICOS EMPLEADOS EN EL PROCESO, ESPECIALMENTE LOS APORTADOS POR LA ORGANIZACIÓN OFERENTE DE LA PASANTÍA.

- Computador
- Teléfono
- Cámara fotográfica
- Papel
- Impresora
- Internet
- Intranet
- Productos de Incauca para reconocimiento a los trabajadores por la participación.

15. RESULTADOS

15.1. CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto en el área de Gestión del Conocimiento evidenció situaciones problemáticas que cuestionaron el rol de la comunicación como herramienta dinámica de gestión. El diagnóstico realizado mostró que a pesar que los trabajadores del Ingenio conocían la existencia del área, la mayoría de ellos no entendían la estrategia y formas de participación en el programa. Se identificó que uno de los factores por los cuales no se daban los índices de participación esperados, era porque no había el entendimiento suficiente de la estrategia.

Entre los trabajadores primaba la comunicación informal y un gran porcentaje de la población no empleaba ninguno de los canales de comunicación que el área proporcionaba, estas situaciones obstaculizaban la socialización del conocimiento y por ende el aprendizaje organizacional, para ello se realizó una intervención que permitió desarrollar canales de información respondiendo a las necesidades y preferencias de los operarios en la planta de Incauca S.A.

Teniendo en cuenta que la comunicación deficiente, disminuye la capacidad de proponer, sugerir, recomendar, y por ende, el potencial de mejora e innovación, se creó e implementó el Plan Estratégico de Comunicación, a través de éste se logró mayor participación y reconocimiento del rol de cada empleado en los diferentes procesos de la compañía.

Finalizado este proyecto, se puede dar cuenta que la falta de procesos estructurados de comunicación que trasciendan la esfera informativa, son indispensables para el éxito y óptimo crecimiento de las compañías, sin estos flujos de comunicación las mejores iniciativas pueden fracasar en el intento de surgir. En algunas ocasiones la falta de reconocimiento y valoración a las ideas de los colaboradores, pueden llevarlos a callar sus propuestas y lo que es peor truncar su proceso de desarrollo emocional y profesional.

Pensando que desde la comunicación se pueden mejorar los procesos de producción, la estructura administrativa y el direccionamiento del recurso humano, fue necesario propiciar la transformación de los modelos mentales individuales y colectivos de los colaboradores. Para aportar a este cambio, se reestructuraron las formas de comunicación con los colaboradores del Ingenio a quienes está dirigida la estrategia de gestión del conocimiento.

El Plan Estratégico logró optimizar los canales de comunicación incrementando el entendimiento y compromiso de los operarios con la estrategia en un gran porcentaje, para tal fin se emplearon diferentes medios y alternativas de comunicación como plegables, volantes, boletines etc.

Con este incremento en la participación se promovió el alcance de los objetivos del área y de la empresa, éste se reflejó en la cantidad de innovaciones propuestas por los colaboradores en un periodo de cuatro semanas, además se afianzó la cultura del reconocimiento mediante la valoración de experiencias que hacían los trabajadores de los diferentes procesos de Incauca S.A..

15.2. RECOMENDACIONES

Es indispensable el acompañamiento permanente de los miembros de la organización, durante un periodo de tiempo prudente para afianzar los cambios en las conductas de los colaboradores, de esta manera se logran verdaderas transformaciones en las costumbres y percepciones que tengan los trabajadores de la empresa, no basta sólo el cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicación.

Se recomienda implementar otras herramientas como informativos audiovisuales que puedan ser transmitidos en sitios comunes como el casino, así puede haber mayor impacto en la difusión de mensajes e información por parte del área.

También sería bueno que Gestión del Conocimiento replantee las visitas a las diferentes áreas para la extracción de información, una alternativa sería realizar “jornadas del conocimiento” a través de las cuales el área haga mayor presencia en el sitio de trabajo de los colaboradores logrando mayor cercanía con el operario. De esta manera el área será participe desde el momento del registro de innovaciones o experiencias que haga cada colaborador hasta el momento de la transferencia de conocimiento o implementación de Innovación, así se ayudará a afianzar la cultura de innovación, conocimiento y reconocimiento entre los operarios de la planta.

Es importante propiciar espacios de comunicación, ferias del saber, convenciones de innovación, etc., que permitan la socialización y transferencia del conocimiento. Así, a través de la difusión masiva de los diferentes aportes, se puede lograr mayor impacto en el aprendizaje organizacional, destacando la eficiencia y el valor agregado que cada colaborador ofrece en su puesto de trabajo.

Además, el Ingenio podría aportar a la optimización y mejoramiento de los procesos de otras empresas del sector, gracias al conocimiento y aprendizaje que se ha generado internamente a través de los colaboradores.

Es necesario que la academia tenga presente el tema de la gestión del conocimiento y lo oferte en sus programas académicos y facilitar al estudiante la fundamentación teórica que pueda aplicar en su ejercicio profesional. La gestión del conocimiento es un tema novedoso que se convierte en un gran reto para las empresas y un nuevo campo de acción para los comunicadores sociales. Las estrategias de GC con una óptima gestión de la comunicación, pueden traer grandes beneficios para el sostenimiento y la productividad de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCAÑA. [En línea] [Consultado 8 de octubre de 2008]. Disponible en Internet www.asocana.com

BETANCOURT, Ramón. Navegando hacia el cuarto paradigma [en línea]. 2006 [consultado 20 de Octubre de 2008]. Disponible en Internet: www.eumed.net/libros/2006c/220/

BONILLA CASTRO, Elsy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos, La Investigación en ciencias sociales. Bogota: Editorial Norma.2005.

Concepto de Arquitectura de la Información tomado de Information Architecture Institute. Disponible en Internet en www.iainstitute.org

COSTA, Joan. Comunicación en acción [en línea]. 1999, Barcelona [consultado el 20 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet <http://www.cica.es/aliens/gittcus/losada.html>

DAVENPORT, TH y PRUSACK, L. Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.

Filosofía Institucional de Incauca S.A. [en línea]. Santiago de Cali: Sector Agroindustrial de la OAL -Incauca S.A., 2005 [consultado 08 de Noviembre de 2006]. Disponible en Internet: www.incauca.com

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas [en línea]. 2007 [consultado el 20 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet www.eumed.net/libros/2007a/221/

HENNESEY, German. Conferencia: Cómo diseñar una estrategia de Comunicación y Relaciones Publicas enfocadas hacia la Productividad. Memorias VI Simposio Latinoamericano de comunicación Organizacional. Cali, 2006.

Informe de la Misión de sabios. Colombia al filo de la oportunidad. Presidencia de la República, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional, Colciencias. Bogotá: TM Editores, 1996.

Investigación Cuantitativa. BONILLA CASTRO, Elsy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos, La Investigación en ciencias sociales. Bogota. Editorial Norma.2005.

Investigación Cualitativa: FERNÁNDEZ, Pita y DIAZ, Pértigas. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa [En línea]. [consultado el 18 de octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, 1999. Pags. 6 y 7.

MILLAN, Felipe. Conferencia: El valor agregado de la comunicación en la productividad. Memorias VI Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, 2006

MORALES MOREJON, Melvin, CARRODEGUAS RODRÍGUEZ, María y AVILÉS MERENS, Rafael. Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional [en línea]. Acimed 2004 [consultado 17 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci03304.htm

PINILLA, María Eugenia. Pensar la Comunicación, reflexiones y avances en la investigación. El papel de la comunicación en las organizaciones que aprenden. Medellín, Universidad de Medellín, 2006.

RADRIGAN R, Marisa. Metodología de la Investigación [en línea]. [consultado el 18 de octubre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.ust.cl/html/cree/asignaturas/material_profesor/material_met_trabajo_intelectual/clase3.pdf

SALAMANCA, Alejandro. Director de Gestión del Conocimiento en la multinacional Liberty Seguros en Colombia. Conferencia: Gestión del Conocimiento como fuente de competitividad. Memorias VI Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, 2006.

SENGE Peter. La quinta disciplina. Cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes. Granica, 1994.

SOTO, Lauro. Tijuana, BC, México. Concepto e Importancia de la Comunicación. [en línea]. [Consultado el 25 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>

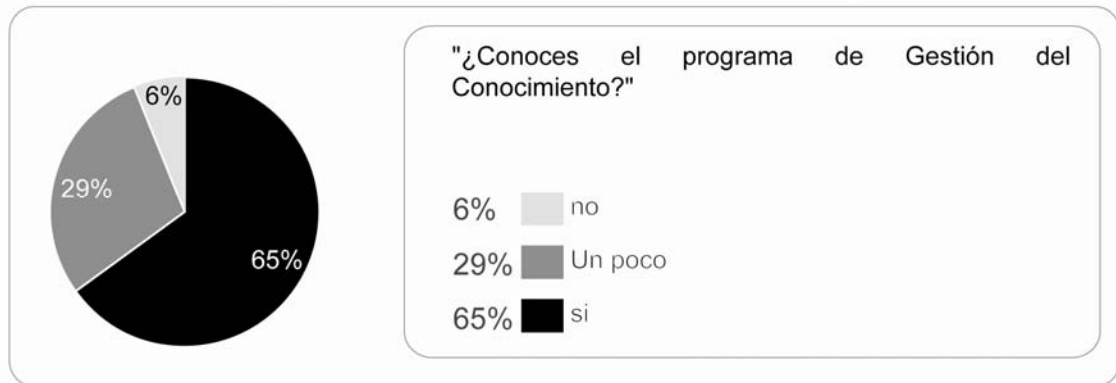
ANEXOS

ANEXO A. Encuesta para operarios de la planta de Incauca S.A.

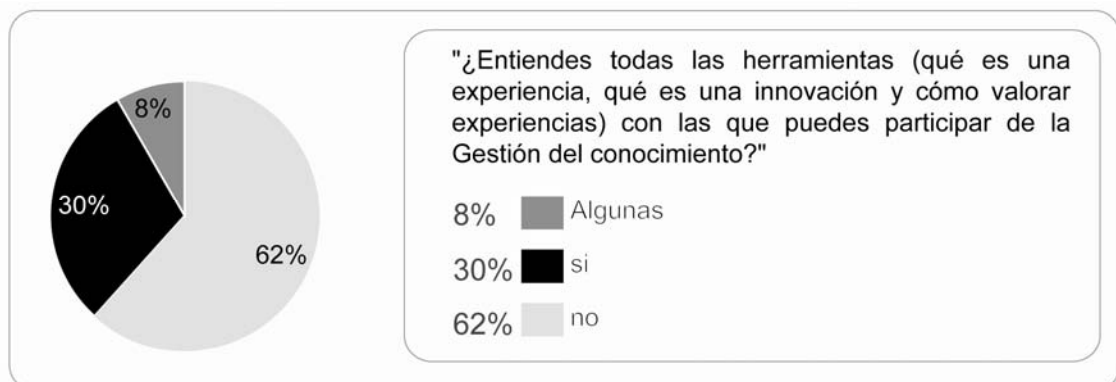
1. ¿Conoces el programa de Gestión del Conocimiento?
 - A. Sí
 - B. No
 - C. Un poco
2. ¿Entiendes todas las herramientas con las que puedes participar de la Gestión del conocimiento? (qué es una experiencia, qué es una innovación y cómo valorar experiencias)
 - A. Sí
 - B. No
 - C. Algunas
3. ¿Lees la información que gestión del Conocimiento publica en los centros del saber y la Intranet?
 - A. Muchas veces
 - B. Algunas veces
 - C. Nunca
4. ¿Cuál de los siguientes medios ha utilizado para leer esta información?
 - A. Centro del saber
 - B. Intranet
 - C. TA
 - D. NA
5. ¿Cómo te has enterado de los aportes que hacen tus compañeros a la Gestión del Conocimiento?
 - A. Los leíste en el Centro del saber
 - B. Te han contado
 - C. Tú los conoces
 - D. NA
6. De los documentos que Gestión del conocimiento publica ¿cuál es el que más te gusta leer?
 - A. Experiencias
 - B. Innovaciones
 - C. Ejercicios mentales
 - D. TA
 - E. NA
7. ¿Crees que los documentos publicados por GC proporcionan la información suficiente sobre las actividades y/o novedades que se adelantan en el área?
 - A. Sí
 - B. NO
 - C. No sabe/No responde
8. ¿Qué tipo de información te gustaría ver publicada en los Centros del Saber?
 - A. Mayor información de GC (aportes, resultados, novedades etc.)
 - B. Información institucional
 - C. Noticias varias
 - D. Otros

ANEXO B. Resultado e interpretación de la encuesta

Claridad y entendimiento de la estrategia de GC

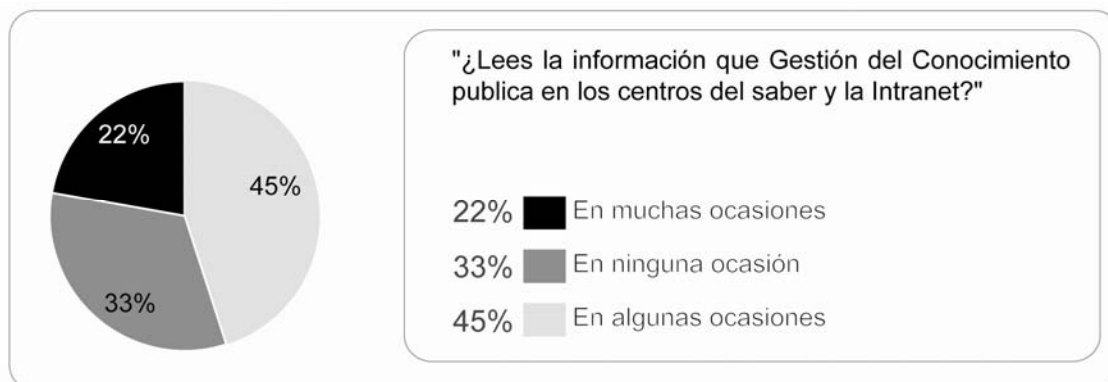


El 65% de la población encuestada manifiesta conocer el programa de gestión del conocimiento, el 29% dice conocer un poco acerca del área y el 6% no tiene conocimiento alguno. Estas cifras indican que no se ha informado a todo el personal de la existencia de la estrategia de GC.

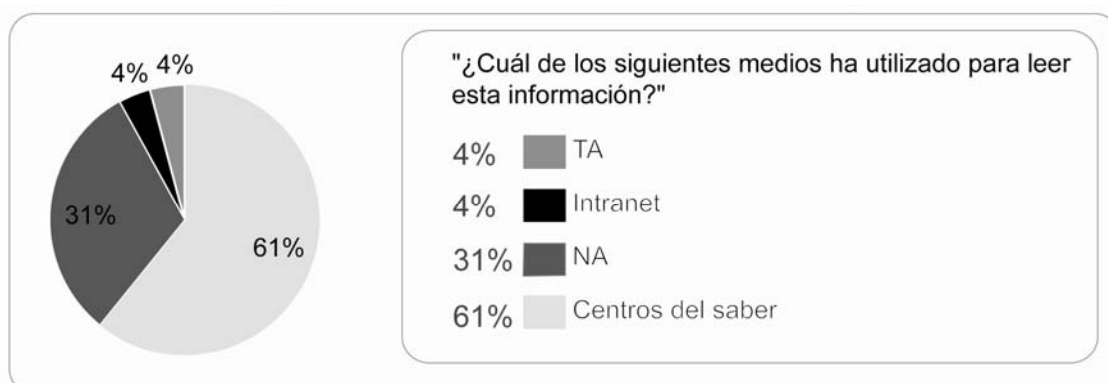


A pesar que el 65% de la población encuestada conoce el programa de gestión del conocimiento, sólo el 30% de la muestra entiende las herramientas de participación. Se infiere entonces que no ha sido suficiente la información o la difusión que el área ha hecho de las diferentes herramientas que los colaboradores tienen a su disposición para participar.

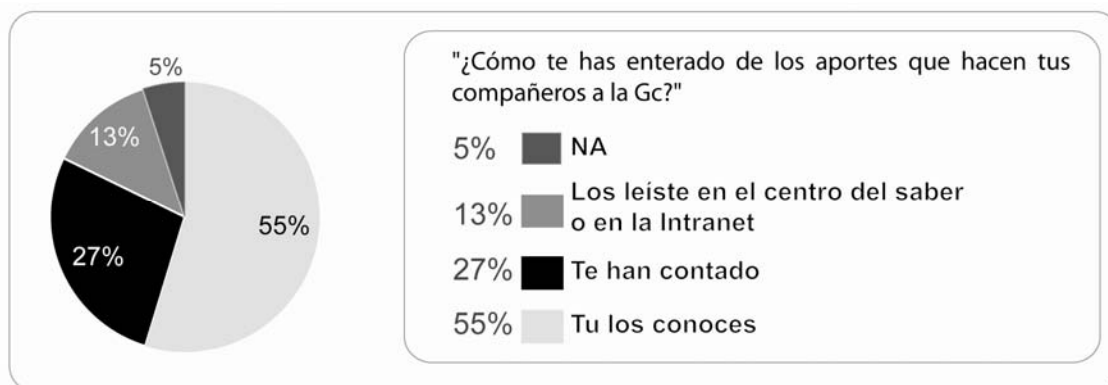
Medios de comunicación



El 45% de las personas encuestadas dicen leer en algunas ocasiones la información que gestión del conocimiento publica en los centros del saber y en la Intranet, sus dos medios formales de comunicación, el 33%, cifra bastante representativa, sostiene que nunca lee la información que el área pública y sólo el 22% de la población dice leerla en muchas ocasiones.

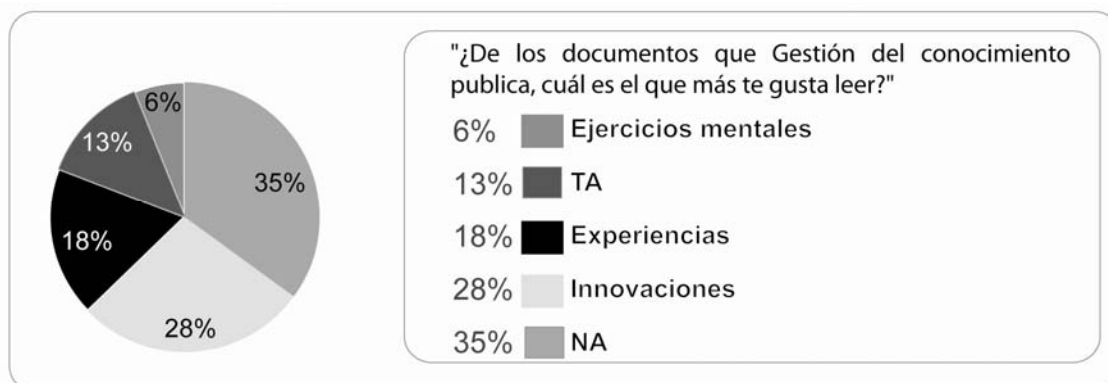


Cuando hacemos referencia a cuál de los dos medios de comunicación formales en gestión del conocimiento es el de mayor consulta, se afirma que el medio más consultado es el centro del saber, el 61% de la muestra, acude a este espacio para conocer la información. Un 4% de las personas encuestadas consultan la Intranet, el 31% del personal no consulta ninguna de los dos medios habilitados y sólo el 4% consulta ambos espacios.

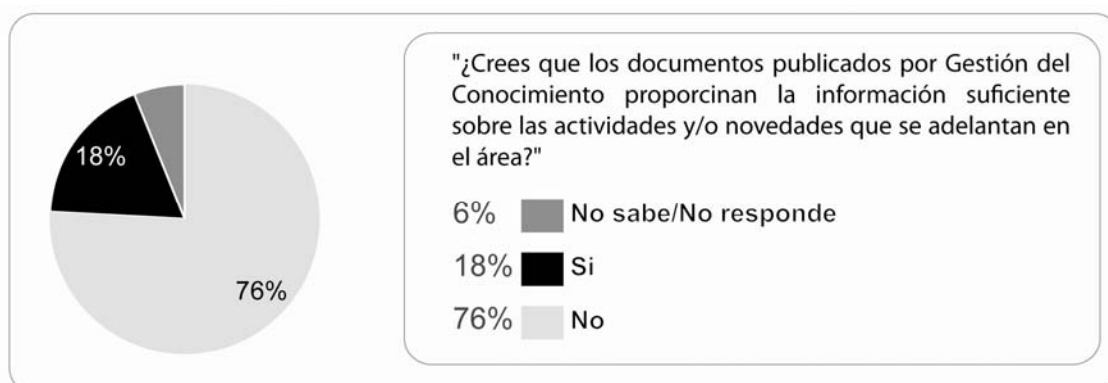


En esta pregunta se hace referencia a la participación que tiene la comunicación informal frente al impacto que tienen los canales de comunicación formales dentro del flujo de información de gestión del conocimiento. El 55% de las personas encuestadas, dicen enterarse de los aportes de sus compañeros porque los han conocido personalmente, el 27% del grupo encuestado conoce estos aportes porque le han contado y sólo el 13% se ha enterado a través de los medios forales con los que cuenta gestión del conocimiento. Un 5% de la muestra manifiesta no enterarse de estos aportes.

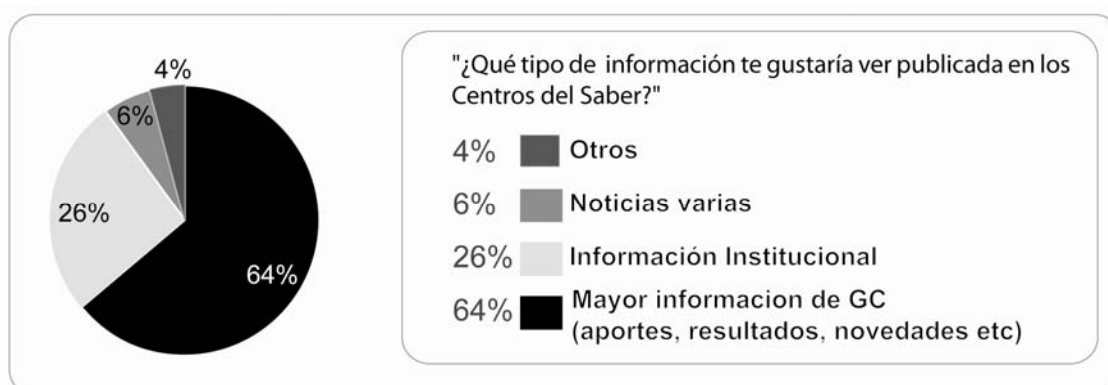
Información



Lo que más le gusta leer al personal de los documentos que publica el área de gestión del conocimiento, es la información relacionada con las innovaciones, una de las herramientas de participación habilitadas que más reconocimiento material y económico brinda al personal. Un 35% de la población encuestada sostiene que no le gusta leer ninguno de los tipos de información que se publica, el 18% manifiesta que le gusta leer las experiencias, otra herramienta de participación pero que no trae tantos beneficios materiales ni económicos, el 13% de la población dice que les gusta toda la información que se publica y sólo el 6% dice gustarle los ejercicios mentales que el área publica.



El 76% del personal encuestado manifiesta que los documentos que gestión del conocimiento publica no ofrecen la información suficiente sobre las actividades y/o novedades que se adelantan en el área. El 18% piensa que los documentos que se publican sí brindan la información suficiente de las actividades y novedades del área y el 6% del grupo no sabe/no responde.



Cuando se interrogó al personal frente a qué tipo de información le gustaría ver publicada en los centros del saber, el 64% de la población manifestó interés por tener mayor información relacionada con gestión del conocimiento, el 26% de la población quiere ver publicada información de Incauca S.A. El 6% quiere que GC publique noticias varias en sus centros del Saber y el 4% restante quiere otro tipo de información. (En todas las preguntas se dejaron líneas en blanco al final por si el personal quería hacer algún comentario, en este punto se manifestó que sería bueno que se les publicara información específica sobre temas de trabajo de cada área y también información acerca de planes de capacitación desarrollados por la empresa)